

2025

Análisis del impacto de los procesos de selección de la CNSC en las entidades públicas de Colombia

Línea de investigación: Meritocracia y empleo público

DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO
Y APOYO A LA GESTIÓN ESTATAL

Grupo de Investigación
Aplicada DFAGE.

Subdirección Nacional de
Proyección Institucional



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Análisis del impacto de los procesos de selección de la CNSC en las entidades públicas de Colombia”

EQUIPO INVESTIGADOR:

Juan Sebastián Durán Caro
Contratista - Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Leidy Mariana Nieto Jiménez
Contratista - Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

María Camila Otálvaro Zea
Contratista - Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Jennifer Natalia Crespo Rozo
Contratista - Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Giovanna Consuelo Pardo Bernal
Contratista - Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Jonnathan David Rico Marín
Contratista – Comisión Nacional del Servicio Civil

Laura Valentina Bonilla Romero
Contratista – Comisión Nacional del Servicio Civil

Agradecimientos

Elier Ávalo Castaño
Director de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Edwin Arturo Ruíz Moreno
Comisionado Nacional del Servicio Civil

**Subdirección Nacional de Proyección Institucional
Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal
Grupo de Investigación Aplicada DAFGE**

**Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
Bogotá D.C., diciembre de 2025**

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



1. INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento del servicio público en Colombia ha sido una preocupación latente en los procesos de reforma administrativa orientados a mejorar la capacidad institucional del Estado y sus instituciones. En este contexto, los sistemas de selección, vinculación y desarrollo del talento humano ocupan un lugar central, debido a su impacto directo en la calidad del desempeño, la eficiencia operativa y la legitimidad de las entidades públicas. La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), como órgano rector del mérito en el país, ha impulsado durante más de dos décadas un modelo de selección basado en criterios técnicos, normativos y procedimentales diseñados para garantizar transparencia, igualdad de oportunidades y profesionalización del empleo público. Sin embargo, a pesar de la consolidación normativa del sistema, persisten interrogantes sobre los impactos reales que estos procesos generan en la dinámica interna de las entidades, especialmente en términos de desempeño laboral, relaciones organizacionales, clima de trabajo, cultura institucional e innovación en la gestión pública.

La presente investigación surge con el propósito de analizar, desde una perspectiva empírica y comparativa, fuentes de datos oficiales y la percepción que tienen directivos, jefes inmediatos y colaboradores de las áreas de talento humano acerca del aporte que los funcionarios vinculados mediante procesos de selección por mérito de la CNSC generan dentro de sus equipos y el desempeño institucional de las entidades. Aunque existe consenso normativo sobre la importancia del mérito como principio orientador del empleo público, la evidencia disponible sobre su impacto en la práctica es aún parcial, fragmentada y, en muchos casos, basada en aproximaciones anecdóticas o evaluaciones de desempeño internas con alcance limitado. Por ello, resulta necesario desarrollar un ejercicio riguroso de indagación que permita observar cómo y en qué medida la vinculación meritocrática se traduce en mejoras tangibles en la calidad de la gestión, en la eficiencia institucional y en la consolidación de ambientes laborales más colaborativos, innovadores y orientados al servicio.

El interés por abordar esta temática se fundamenta en dos dimensiones principales. La primera, de carácter técnico-institucional, se relaciona con la necesidad de generar información válida y confiable que aporte la toma de decisiones de la CNSC y de las entidades públicas para el perfeccionamiento de los procesos de selección y el fortalecimiento de los instrumentos de seguimiento y evaluación del talento humano. La segunda dimensión, de carácter académico y estratégico, busca contribuir a la generación del conocimiento en materia de gestión pública y capacidades institucionales, particularmente en lo relacionado con los efectos de la meritocracia sobre el desempeño, la cultura organizacional y la innovación. De esta manera, la investigación no solo busca describir tendencias, sino también aportar elementos analíticos que permitan avanzar en la construcción de modelos explicativos que integren factores organizacionales, comportamentales, funcionales y de valor agregado.

Para lograr estos propósitos, el estudio adopta un enfoque metodológico mixto que combina la aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores clave de las áreas de talento humano, así como un análisis comparado entre fuentes de datos oficiales del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La estructura conceptual del estudio se organiza en torno a tres ejes analíticos:

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- El eje funcional, orientado a evaluar la correspondencia entre el perfil del funcionario y las funciones asignadas, así como la percepción del desempeño técnico de quienes ingresaron por mérito.
- El eje comportamental, centrado en identificar patrones de interacción, relaciones con compañeros y jefes, y efectos percibidos sobre el clima laboral.
- El eje de valor agregado, enfocado en los aportes innovadores, diferenciales o estratégicos que los funcionarios vinculados por concurso realizan más allá del cumplimiento básico de sus funciones.

Este diseño metodológico permite enmarcar una visión amplia, reconociendo que el impacto del mérito no se limita exclusivamente al desempeño individual medible, sino que también se expresa en dimensiones como la cohesión del equipo, la transferencia de conocimiento, la introducción de buenas prácticas, la apertura a la innovación y el fortalecimiento de dinámicas organizacionales orientadas a resultados. En consecuencia, el estudio se propone revelar no solo las fortalezas del sistema meritocrático en Colombia, sino también las tensiones, vacíos y oportunidades de mejora, especialmente en la articulación entre la selección, la inducción, el desarrollo de la carrera administrativa y la gestión del desempeño institucional.

La contribución de esta investigación se expresa en varios niveles. En primer lugar, se aspira a proporcionar un insumo que permita a la CNSC evaluar el impacto real de sus procesos y orientar el diseño de mejoras metodológicas, instrumentales y procedimentales. En segundo lugar, se busca generar conocimiento aplicable para las entidades públicas, que pueda apoyar la planeación estratégica de talento humano, la gestión del desempeño y la consolidación de ambientes organizacionales más eficaces y colaborativos. En tercer lugar, el estudio aporta a la literatura académica sobre administración pública en Colombia y el análisis de las capacidades institucionales, al ofrecer un análisis estructurado y sustentado en evidencia sobre la relevancia para la modernización del Estado.

Finalmente, se espera que este estudio presente de manera clara y estructurada los hallazgos más relevantes, tanto en términos de patrones de percepción como una aproximación completa sobre el desempeño de las entidades por medio de datos oficiales. Asimismo, se busca entregar un conjunto de recomendaciones preliminares orientadas a la CNSC y a las entidades públicas que contribuyan al fortalecimiento del sistema meritocrático y a la mejora continua de los procesos de selección, inducción y evaluación del desempeño. De esta manera, la investigación aspira a aportar a la consolidación de un servicio civil más profesional, eficiente, transparente e inclusivo, acorde con los desafíos contemporáneos de la administración pública y con los objetivos de un Estado eficaz al servicio de la ciudadanía.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar el impacto de los procesos de selección que adelanta la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) sobre el desempeño institucional de las entidades del orden nacional, midiendo cambios en indicadores de gestión y percepción de actores claves tras la vinculación de servidores públicos de carrera en aras de orientar el fortalecimiento dichos procesos.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los procesos de selección por mérito adelantados por la CNSC y su implementación en las entidades del orden nacional, identificando criterios, perfiles y mecanismos de seguimiento.
- Explorar la articulación existente entre los perfiles seleccionados por mérito y las funciones misionales de las entidades públicas, así como su incidencia en la eficiencia y efectividad organizacional.
- Proponer recomendaciones técnicas y estratégicas orientadas a optimizar el impacto de los concursos de mérito sobre el desempeño institucional, con base en los hallazgos empíricos del estudio.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Colombia, la Comisión Nacional del Servicio Civil se ha consolidado como el órgano rector encargado de garantizar el ingreso al empleo público bajo los principios de mérito, igualdad y transparencia. Desde su creación, ha liderado numerosos procesos de selección que buscan profesionalizar la administración pública y mejorar el desempeño institucional. Sin embargo, persiste una incertidumbre sobre los impactos reales que dichos procesos tienen en la gestión del desempeño en las entidades del orden nacional, particularmente en lo relativo a la eficacia, eficiencia y capacidad de las organizaciones públicas frente a sus objetivos misionales.

Este escenario plantea una tensión entre lo normativamente establecido y lo efectivamente logrado. A pesar de contar con procesos de selección estructurados y competitivos, no está claro si estos se traducen en una mejora sustantiva del desempeño institucional. Algunas investigaciones y diagnósticos institucionales han señalado deficiencias persistentes en materia de gestión del talento humano, debilidad en los sistemas de evaluación del desempeño, y dificultades para alinear los perfiles seleccionados con las necesidades estratégicas de las entidades.

Este vacío de conocimiento evidencia la necesidad de avanzar hacia una comprensión más profunda de la relación entre los concursos de mérito y la gestión del desempeño institucional. Se requiere explorar si, y en qué condiciones, los servidores seleccionados por mérito inciden positivamente en los resultados de las entidades, así como los factores que pueden facilitar o limitar dicho impacto. Asimismo, es necesario contrastar enfoques teóricos y empíricos que permitan abordar este fenómeno desde una perspectiva integral, incorporando dimensiones organizacionales, normativas y contextuales.

3.1. Pregunta de Investigación

Con el propósito de analizar el impacto de los procesos de selección adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) sobre el desempeño institucional en el sector público colombiano, esta investigación se orienta a responder una pregunta central que articula el problema, los objetivos y el alcance de este estudio:

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



¿Cuáles son los impactos que tienen los procesos de selección de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en la gestión del desempeño institucional en las entidades del orden nacional que nombran funcionarios seleccionados por medio de dichos procesos?

3.2. Preguntas secundarias de investigación

- ¿Existen diferencias significativas en el desempeño institucional en entidades que tienen empleados que ingresaron por procesos de selección llevados a cabo por la CNSC?
- ¿En qué factores organizacionales, normativos y contextuales incide el ingreso por mérito?
- ¿Qué percepciones tienen los directivos y funcionarios sobre la contribución de los concursos de la CNSC al logro de resultados institucionales?
- ¿Qué buenas prácticas pueden identificarse en entidades que logran una mejor articulación entre selección por mérito y desempeño institucional?

4. HIPÓTESIS

Se parte de la suposición de que los procesos de selección por mérito adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) tienen un impacto positivo en la gestión del desempeño institucional en las entidades del orden nacional, en la medida en que permiten el ingreso de servidores públicos con altos niveles de idoneidad, competencias técnicas y compromiso con el servicio público. Esta hipótesis se fundamenta en la idea de que el mérito, como principio estructural del acceso a la función pública, constituye una condición necesaria — aunque no suficiente— para el fortalecimiento de la eficiencia y efectividad institucional.

No obstante, se reconoce que dicho impacto está mediado por múltiples factores organizacionales y contextuales. La sola existencia de un proceso transparente de selección no garantiza un mejor desempeño institucional si no existe una adecuada articulación entre los perfiles requeridos, los objetivos misionales de las entidades y los sistemas de gestión del talento humano.

Asimismo, se presume que la cultura organizacional y el estilo de liderazgo tienen un papel relevante en la traducción del ingreso por mérito en mejores resultados institucionales. Aquellas entidades que promueven una cultura de resultados, orientada a la evaluación, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas, tendrían mayores probabilidades de capitalizar el talento incorporado mediante concursos.

En consecuencia, la investigación se orienta a verificar en qué medida las condiciones internas de las entidades —en términos de capacidades institucionales, prácticas de gestión y entornos organizacionales— condicionan el potencial efecto de los procesos de selección sobre la gestión del desempeño.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Análisis a Nivel Global

En la literatura internacional se reconoce que los procesos de selección en el sector público van mucho más allá de un trámite administrativo: constituyen un pilar fundamental para asegurar la calidad, legitimidad y sostenibilidad de la gestión institucional. En varios países europeos, por ejemplo, los estudios muestran que los empleos públicos suelen tener una duración mínima de cinco años, lo que favorece trayectorias laborales estables y la consolidación de equipos técnicos con mayor capacidad de respuesta. Esta idea conecta directamente con los aportes de Max Weber (1978), quien señaló que el acceso al servicio público basado en el mérito es indispensable para construir burocracias profesionales e imparciales. Para Weber, la profesionalización y la selección meritocrática permiten que el Estado implemente políticas de largo plazo y tome decisiones apoyadas en criterios técnicos, evitando que la administración pública quede subordinada a intereses personales.

En el marco de la emergencia de la Nueva Gestión Pública (NPM) en los años ochenta y noventa, la discusión migró hacia el impacto de los procesos de selección en la eficiencia organizacional y en la capacidad de respuesta de las instituciones. Según Pollitt y Bouckaert (2011), los Estados que pusieron en marcha prácticas de selección basadas en competencias, desempeño y flexibilidad alcanzaron mayor capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas y los cambios del entorno; sin embargo, en algunos casos, el énfasis exclusivo en la eficiencia terminó por desplazar valores tradicionales como la transparencia, la equidad y la legitimidad.

Por otra parte, organismos multilaterales coinciden en que la forma en que se selecciona al talento humano en el sector público está estrechamente relacionada con el desempeño de las instituciones. La OCDE (2020) ha mostrado que países con sistemas de reclutamiento profesionalizados, como Canadá, Reino Unido o Finlandia, alcanzan mayores niveles de confianza ciudadana, servicios públicos más efectivos y menores índices de corrupción. De manera similar, el Banco Mundial (2019) destaca que cuando las instituciones cuentan con burocracias bien formadas y meritocráticas, aumentan su capacidad de planificar, ejecutar y responder de forma eficiente a las necesidades de la población, fortaleciendo así la calidad de la gobernanza.

En este panorama comparado, el caso nórdico se ha convertido en un referente; países como Dinamarca, Noruega y Suecia han logrado articular procesos de selección basados en el mérito con políticas robustas de formación continua y movilidad interna. Este enfoque integrado ha permitido consolidar instituciones innovadoras, eficientes y legitimadas socialmente (Christensen & Lægveid, 2007). En contraste, Estados con sistemas de selección más politizados tienden a presentar mayores niveles de rotación, discrecionalidad y debilidad institucional (Meyer-Sahling, 2011).

En la literatura internacional también se reconoce que los procesos de selección en el sector público van mucho más allá de un simple trámite administrativo, se consideran un pilar fundamental para asegurar la calidad, legitimidad y sostenibilidad de la gestión institucional. En varios países europeos los empleos públicos suelen tener una duración mínima de cinco años, lo que favorece trayectorias estables y equipos técnicos más sólidos, el acceso al servicio público bajo criterios de mérito es esencial para construir burocracias imparciales y capaces de sostener

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



políticas de largo plazo, evitando que la administración quede subordinada a intereses personales o clientelistas.

En las últimas décadas, el debate sobre el empleo público ha evolucionado hacia un análisis más integral de su impacto en la institucionalidad. Los primeros estudios comparativos del periodo 1960-2000, como el de Algan, Cahuc y Zylberberg (2002), mostraron que en varios países de la OCDE la creación de empleo público podía desplazar empleos privados, especialmente cuando ambos sectores cumplían funciones similares o cuando el sector público ofrecía condiciones laborales más atractivas.

Por otra parte, a partir de los años 2000, investigaciones como la de Faggio y Overman (2014) matizaron estas conclusiones al analizar datos locales en Inglaterra. Sus hallazgos evidenciaron que el empleo público no necesariamente afecta el nivel total del empleo privado, pero sí su composición: los sectores no transables, como servicios y construcción, tienden a beneficiarse, mientras que los sectores transables, como la manufactura, pueden verse afectados negativamente.

Para los últimos veinte años, el debate ha incorporado dimensiones sociales e institucionales más amplias. Estudios como los de Van den Brink, Benschop y Jansen (2016) señalan que los procesos de selección con enfoque diferencial de género, diversidad y representación de minorías que fortalecen la innovación y aumentan la legitimidad de las organizaciones públicas. Desde esta perspectiva, el mérito se concibe como un criterio integral que combina capacidades técnicas con la construcción de burocracias representativas y confiables. Esto ha permitido entender que, más allá de los efectos cuantitativos del empleo público, la calidad, diversidad e inclusión dentro de la burocracia son claves para consolidar instituciones estables, sensibles a las necesidades ciudadanas y sostenibles en el largo plazo.

No obstante, los gobiernos al tener comprensión a nivel económico establecen ventajas y desventajas en las políticas públicas, y cómo esto afecta tanto el empleo público como el privado; según la revista *IZA World of Labor* (2017), estos efectos pueden surgir como resultados previstos de políticas deliberadas implementadas por los gobiernos, o alternatively podrían ser efectos imprevistos y no deseados creados por la combinación de la política y el marco institucional dentro del cual se implementa.

Por ejemplo, a través de políticas de empleo en el sector público, los gobiernos pueden aumentar efectivamente los salarios y el nivel de empleo de los grupos desfavorecidos, como las minorías raciales y étnicas, o abordar problemas estructurales como las brechas salariales y de empleo de género. Esto podría ser el resultado de dirigirse intencionalmente a estos grupos y darles prioridad para el empleo en el sector público, aunque también puede ser el resultado de la fijación de salarios y las reglas de contratación simples y claras que permiten menos espacio para la discriminación (Caponi & Nobili, 2024).

De acuerdo con datos de la OIT, las dinámicas del empleo también muestran diferencias importantes entre hombres y mujeres. En la mayoría de los países europeos, las mujeres suelen permanecer menos tiempo en un mismo empleo: para el año 2000, en la Unión Europea, su permanencia promedio era de 9,8 años, frente a 10,6 años en el caso de los hombres. Sin embargo, existen excepciones reveladoras, como Portugal y Suecia, donde las mujeres registran trayectorias laborales más estables y duraderas que los hombres, lo que evidencia cómo los

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



contextos nacionales y las políticas laborales pueden moldear de manera distinta la experiencia laboral según el género.

Por lo que se refiere a las regiones de Asia y Medio Oriente, Cunya (2025) menciona que el mérito y la gestión por competencias están vinculados a sistemas maduros que están articulados a marcos normativos coherentes. La autora expone los casos de China que muestran experiencias avanzadas de gestión por competencias que mejoran la planificación del talento y la motivación. En el caso de Singapur ha consolidado una meritocracia dirigida por el Estado, que se caracteriza por la combinación de exámenes competitivos y programas de becas que vinculan los ascensos al rendimiento académico y profesional. Sin embargo, el mérito está controlado por el partido gobernante; al tiempo, este modelo legitima la desigualdad salarial como recompensa a la excelencia académica. Paralelamente, Arabia Saudita reporta que reforzar las competencias en gestión de recursos humanos y ética está asociado con mejoras en los proyectos públicos.

Comprender cómo funcionan y difieren las administraciones públicas en todo el mundo es crucial para identificar los factores que impulsan el éxito de las administraciones y la respuesta en indicadores cuantitativos ampliamente utilizados, como los Indicadores Mundiales de Gobernanza y el Índice de Percepción de la Corrupción, los cuales se han basado en encuestas a expertos, hogares y empresas, y en la construcción de indicadores de gobernanza a nivel nacional basados en sus respuestas (Transparencia Internacional, 2021; Banco Mundial, 2022).

5.2. Análisis a Nivel Regional

En América Latina, esta discusión adquiere especial relevancia. Como han señalado diversos autores, la débil institucionalización del mérito ha limitado durante décadas la capacidad de los Estados para consolidar burocracias estables y competentes (Longo, 2008; Ramió, 2001; Echebarría, 2008). Las prácticas clientelistas y patrimoniales aún presentes en muchos países de la región han moldeado administraciones públicas, donde la discrecionalidad política sigue influyendo en el ingreso, la permanencia y la movilidad del talento humano.

En este contexto, Longo y Ramió (2008) subrayan que la profesionalización del empleo público es esencial para fortalecer las instituciones y asegurar la continuidad de las políticas públicas. Cuando los funcionarios acceden a sus cargos por mérito y gozan de estabilidad laboral, son menos vulnerables a presiones externas, lo que favorece una implementación más coherente y eficaz de las políticas. No obstante, la persistencia del clientelismo interrumpe este proceso: la rotación de personal asociada a cambios de gobierno o a favores políticos debilita la estabilidad administrativa y reduce la capacidad del Estado para responder de manera profesional y sostenida a las necesidades ciudadanas.

La literatura ha identificado tres niveles de consolidación de los sistemas de selección en América Latina, reflejando la diversidad institucional de la región. En un primer grupo se ubican países como Chile, Brasil y Costa Rica, donde los sistemas meritocráticos se han consolidado y han permitido construir burocracias estables y con alta capacidad técnica. Un segundo grupo donde se encuentra Argentina, México, Colombia y Uruguay ha avanzado en marcos legales y procedimientos formales, aunque estos aún conviven con prácticas clientelares. Finalmente, un tercer conjunto, que incluye a Bolivia, Ecuador y varios países de Centroamérica, enfrenta sistemas fuertemente politizados y con una limitada aplicación de criterios de mérito. Esta

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



clasificación, planteada por Echebarría (2008), permite comprender cómo las trayectorias institucionales condicionan la calidad y estabilidad del empleo público en la región.

El impacto en la gestión institucional se refleja en la capacidad de las entidades para garantizar la continuidad de políticas y programas. En países como Chile, la institucionalización del mérito a través del Sistema de Alta Dirección Pública ha contribuido a profesionalizar cargos directivos, fortaleciendo la planificación y ejecución de políticas públicas (Cortázar, 2006).

Además, en Brasil, los concursos públicos han favorecido la construcción de burocracias técnicas, especialmente en sectores estratégicos como hacienda, salud y educación, lo que ha permitido políticas de largo plazo con relativa estabilidad (Nunes, 2010). En contraste, en países con baja meritocracia, la rotación excesiva y la falta de criterios objetivos en la selección han generado discontinuidades en políticas y debilitamiento de la capacidad institucional (Oszlak, 2001).

En muchos países, el desarrollo de sistemas de indicadores de desempeño en las entidades públicas ha surgido como parte de un esfuerzo más amplio por mejorar la calidad del proceso presupuestario. Contar con información precisa sobre cómo se utilizan los recursos y qué resultados se obtienen se ha convertido en un insumo fundamental para planear, ejecutar y evaluar las políticas públicas de manera más estratégica y transparente.

En referencia a América Latina, estos avances suelen estar liderados por los Ministerios de Hacienda o Finanzas, especialmente a través de sus direcciones de presupuesto. Sin embargo, cuando la evaluación se orienta al seguimiento del Plan de Gobierno como ocurre en Costa Rica con el SINE y en Colombia con SINERGIA; la responsabilidad recae en las entidades nacionales de planificación. Esta organización institucional muestra cómo cada país adapta sus mecanismos de evaluación según sus prioridades y estructuras administrativas (Cunill y Ospina, 2003).

En el artículo de Alcalde, Nina y Sánchez (2025), se discute la existencia la presencia de una tensión para el desarrollo institucional y la gobernanza en la región, entre la coexistencia de un ideal normativo y prácticas como el clientelismo. La investigación se basó en experiencias de Brasil, Perú, Chile, Ecuador y México, identificando tanto patrones compartidos como matices particulares de cada país.

Los resultados de este estudio dan cuenta de que la meritocracia en América Latina se desarrolla en un escenario heterogéneo. En Brasil se observa una “meritocracia ilusoria” sustentada en exámenes teóricos que ignoran competencias prácticas; en Chile, los avances normativos se ven limitados por la rigidez y desigualdad en la movilidad interna; en Ecuador, los esfuerzos por profesionalizar la gestión pública chocan con el clientelismo; en Perú, las reformas meritocráticas enfrentan resistencias, inconsistencias y percepciones de corrupción, y en México, el nepotismo generalizado en el Poder Judicial deslegitima la asignación de cargos.

En la búsqueda de implementar nuevas formas de reclutar al talento humano, tomamos como referencia la publicación que el gobierno de Brasil crea como propuesta innovadora para incorporar talento joven para el sector público, donde se lanzó en 2015 el Programa Trainee de Gestión Pública como una metodología propia basada en competencias. Este programa, creado en 2015 tiene como principal objetivo componer una red diversa de profesionales públicos de alto rendimiento y comprometidos con la modernización del Estado brasileño, a partir de la implementación en escala de nuevas prácticas de atracción, selección y desarrollo de personas.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

(Toyota. J Talentos en el sector público brasileño Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 73, Feb. 2019).

Por otro lado, la revisión de la documentación especializada da cuenta de múltiples definiciones sobre evaluación en el ámbito público, una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la OCDE, en la cual se señala que la evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

En la evaluación del desempeño institucional es clave entender que este proceso no se limita a medir resultados, sino que se enmarca en el análisis de las políticas públicas; su propósito central es generar información que realmente sirva para orientar decisiones político-administrativas y responder a problemas concretos de gestión. Como señalan Pérez Yarahum, Barboza Isidro e Ibáñez Reyes (2020), la utilidad de una evaluación depende en gran medida de la solidez institucional que la respalde, pues solo en contextos donde existen reglas claras, capacidades instaladas y continuidad técnica es posible que los resultados evaluativos se traduzcan en mejoras reales para la acción pública.

La evaluación de las políticas públicas requiere metodologías específicas de evaluación, es decir, en el ámbito de los programas públicos lo que más se observa es la aplicación de metodologías basadas en el marco lógico, árbol de problemas y planificación por objetivos. Ahora, en el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel central, regional o local, observamos en general que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño para sistemas de indicadores de desempeño, los que son apoyados con procesos previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral (Bonney, 2006).

También en Chile, Morales (2014) estima los efectos de una serie de reformas de modernización del Estado inspiradas en la Nueva Gerencia Pública (NGP), entre las que se encuentra una mayor profesionalización del servicio civil y el SADP. Aquellas organizaciones con más profesionales en su dotación y lideradas por directivos del SADP fueron más eficientes en la ejecución de su presupuesto. Según los sistemas directivos de Chile, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile fue creado en el año 2003 a través de Ley 19.882 de Nuevo Trato Laboral.

Esta normativa surge en el marco de un acuerdo político legislativo entre el gobierno y partidos de oposición para enfrentar una crisis institucional generada por el descubrimiento de pagos complementarios a las remuneraciones que recibían altas autoridades ejecutivas del sector público. Dicho consenso se había logrado por iniciativas gubernamentales como el Comité Interministerial de la Gestión Pública de mediados de los años noventa y por propuestas de *think thanks* como el Centro de Estudios Públicos (Cortázar, 2011; Costa y Waissbluth, 2007; Lambertini y Silva, 2009). Mediante la Ley no solo se creó el SADP, sino también la entidad responsable de gestionarlo: la Dirección Nacional de Servicio Civil.

Mientras tanto en Perú se crea el CGP, dada la conjunción de tres antecedentes esenciales: (i) se abrió una ventana de oportunidad política como consecuencia de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, pues el Congreso le entregó potestades legislativas al Poder Ejecutivo, entre las que se encontraban temas relativos a la modernización del Estado; (ii) la

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



reforma fue proyectada bajo la noción de “servicio civil” por sobre la de “empleo público” (esta última había generado una serie de resistencias en el Poder Ejecutivo por sus implicaciones en materia de política laboral y costos presupuestarios); y (iii) la fundación del CGP también obedecía a la incorporación de actores en el entorno político relevante (Ministerio del Trabajo, expertos del Banco Interamericano de Desarrollo), lo que permitió destrabar un contexto de permanente veto y de mantenimiento de status quo frente a medidas como la propiciada (Cortázar, 2014).

Según un análisis que se realiza en Veracruz, México, sobre la teoría del proceso de selección y su práctica administrativa en los lineamientos de reclutamiento (Dessler y Varela, 2011), se define el reclutamiento como un proceso estratégico cuyo objetivo es atraer a un amplio grupo de candidatos calificados para cubrir una vacante; al contar con una cartera diversa de talentos, la organización puede seleccionar individuos que se alineen con sus objetivos y posean tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas necesarias para contribuir al éxito de la organización.

Con relación a lo anterior, Cantera y Alonso (2024) afirman que el reclutamiento debe centrarse en la calidad de los candidatos y, una vez que se ha asegurado esa calidad, es esencial contar con una gran cantidad de opciones, por tanto, una buena selección puede hacerse sólo con base en una gran variedad de candidatos.

Un proceso de selección efectivo se basa en datos precisos y específicos sobre los puestos vacantes. Estos datos proporcionan el marco necesario para evaluar objetivamente a los candidatos y asegurar que los seleccionados cumplan con los requisitos necesarios para el desempeño óptimo de sus funciones; por lo tanto, se requiere contar con un parámetro que permita identificar las brechas entre lo que el candidato conoce (dominio cognitivo), ejecuta (dominio psicomotor) y valora (dominio afectivo) (Ríos, 2024); para lograr una selección inclusiva, una organización debe estar abierta a la diversidad y promover la incorporación de todo tipo de trabajadores, derribando así prejuicios sociales y laborales.

Es conveniente indicar, con las apreciaciones anteriores, que un equipo diverso no solo aporta una mayor cantidad de competencias, sino también distintas perspectivas sobre el mundo, lo que contribuye a crear organizaciones más flexibles y adaptativas a los entornos en constante cambio (Martínez, 2022)

Desde la década de 1970, el concepto de Nueva Gestión Pública ha introducido una serie de principios que afectan el funcionamiento del Estado y de las políticas públicas. Este enfoque hace énfasis en incorporar conocimientos, técnicas y valores empresariales en el ámbito del sector público (Tigua, Chiquito, Mera & Parrales, 2024). Uno de los beneficios que podemos encontrar de esta perspectiva es que el Estado busca ser más eficiente e intenta acercarse a las necesidades de los ciudadanos, quienes pueden ser vistos como usuarios del aparato estatal y, en última instancia, desde una perspectiva empresarial, como clientes (Plischoff, 2017).

Se puede concluir que la profesionalización del empleo público es fundamental para construir instituciones sólidas y garantizar que las políticas trasciendan los cambios de gobierno. Cuando los funcionarios son seleccionados por mérito y cuentan con estabilidad laboral, pueden ejercer su labor con mayor independencia y continuidad, reduciendo la influencia de presiones externas y fortaleciendo la capacidad estatal para implementar políticas de manera consistente, sin

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

embargo, en muchos contextos este avance se ve frenado por prácticas clientelares que generan una rotación constante del personal por razones políticas antes que técnicas. Esta inestabilidad no solo fragmenta los procesos institucionales, sino que también debilita la confianza en la administración pública y limita su efectividad.

Como señalan Longo y Ramió (2008), sin un servicio civil profesional y protegido, la gestión pública queda expuesta a vaivenes políticos que erosionan su misión esencial. El desafío principal consiste en cerrar la brecha entre lo que establecen las normas y lo que realmente ocurre en la práctica, de modo que la meritocracia deje de ser un ideal en el papel y se convierta en un principio efectivo y operativo dentro de la administración pública.

La medición del desempeño institucional en América Latina se caracteriza por una amplia diversidad de indicadores, metodologías e instrumentos que responden a los marcos normativos y a los modelos de servicio civil de cada país. Mientras Colombia utiliza herramientas como el Índice de Desempeño Institucional (IDI), la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) y encuestas de percepción del ambiente institucional, otros países han desarrollado sistemas propios que combinan evaluaciones objetivas y apreciaciones subjetivas de los servidores públicos y la ciudadanía.

Por otra parte, Chile incorpora indicadores de meritocracia, estabilidad laboral y satisfacción usuaria; Uruguay se orienta a la evaluación por resultados y competencias; México aplica la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y métricas sectoriales, y países como Costa Rica, Ecuador y Argentina cuentan con manuales, modelos y diagnósticos institucionales que permiten estandarizar la medición del desempeño y fortalecer su servicio civil. Estos instrumentos evidencian un panorama regional heterogéneo, donde cada Estado avanza hacia sistemas de evaluación más técnicos, transparentes y orientados a mejorar la calidad de la gestión pública.

5.3. Análisis a Nivel Nacional (Colombia)

En Colombia, los procesos de selección en el sector público son liderados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), fundamentada y reglamentada desde 2004 con el propósito de garantizar que el ingreso a la función pública se base en el mérito, la transparencia y la objetividad, reduciendo así la discrecionalidad política. A través de los concursos de mérito, la entidad busca proveer cargos administrativos en instituciones y empresas públicas, lo que ha contribuido a fortalecer la confianza ciudadana en los nombramientos y a brindar mayor estabilidad laboral a los funcionarios. Según la OCDE (2013), estos concursos han logrado disminuir la interferencia política y mejorar la legitimidad institucional.

Este sistema de selección cobra sentido cuando se reconoce la importancia de consolidar una carrera administrativa; como señala Martínez (2022), quienes acceden mediante concurso adquieren una vinculación indefinida y las garantías propias de un contrato laboral. En contraste, los cargos directivos siguen siendo de libre nombramiento y remoción, por lo que su permanencia depende de la voluntad del líder de la entidad (Moreno, 2023, p.5). Esta coexistencia entre meritocracia y discrecionalidad refleja las tensiones y retos que aún enfrenta Colombia.

Por su parte, los organismos internacionales han insistido en la necesidad de fortalecer estos procesos para maximizar su impacto. La OCDE (2019) ha recomendado agilizar los concursos y robustecer las evaluaciones por competencias, incluyendo habilidades blandas y de liderazgo.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Asimismo, el Banco Mundial (2021) destaca la relevancia de reducir los tiempos de selección para evitar vacancias y asegurar una mejor alineación entre los perfiles de los cargos y las pruebas aplicadas.

Estas recomendaciones se conectan con la evolución que ha tenido la gestión del talento humano en el sector público; así, actualmente se reconoce la importancia de planificar adecuadamente los procesos de reclutamiento, análisis de puestos, evaluación del desempeño y capacitación, con el fin de optimizar los recursos disponibles (Almachi, 2016). Además, se asume que el capital humano es el activo más valioso de cualquier institución, pues de él dependen los resultados y la consecución de los objetivos organizacionales (Ponce, 2024).

Así como Aguilar (2012) destaca que, en el sector público, la verdadera competencia se concentra en gestionar eficazmente dicho capital, Bravo (2015) señala que esta gestión implica identificar a las personas que desempeñan un rol estratégico para el futuro de la entidad; hablar de talento humano supone también considerar su valor y su papel dentro de las organizaciones, y la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional se convierten en elementos esenciales del enfoque por competencias. Pardo (2014) recuerda que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, aunque el aprendizaje individual por sí solo no garantiza un aprendizaje organizacional.

Las instituciones públicas han avanzado hacia modelos más flexibles de gestión y direccionamiento (Calderón, 2004). Esta mayor flexibilidad también puede estar relacionada con la mejora de las condiciones salariales para algunos funcionarios, a diferencia de los avances en la selección del sector público, la cual continúa siendo un proceso complejo, lento y costoso, que exige tiempo, dedicación y priorización de habilidades para identificar adecuadamente el potencial de cada candidato (Añez & Seijo, 2008).

De acuerdo con el artículo de García y Cárdenas (2016), las autoras en su investigación se han dado cuenta de que la gestión en la contratación de personal en Colombia ha estado cambiando con el tiempo, ya que hoy en día se tiene una clara planificación, reclutamiento, selección del personal, análisis de puestos, evaluación, desempeño y capacitación del talento humano, con el fin de optimizar el tiempo y los recursos disponibles para cada actividad (Almachi, 2016).

Las empresas hoy en día no tienen el mismo talento humano que antes, donde no se garantizaban los derechos de los servidores públicos y su salario no era satisfactorio; eso ha cambiado y por eso ahora las empresas son más flexibles. Ahora, las entidades públicas visualizan a sus trabajadores como socios estratégicos; que el empleado sea participe en algunas de las decisiones, los salarios son más dignos, los empleados son escuchados por sus superiores, la participación se hace más notoria y se torna un proceso más garante de parte de la empresa (Aguilar, 2012).

Simultáneamente, la investigación de Gómez y Quintero (2024), realizada en entidades públicas del departamento de Norte de Santander, analizó la relación entre la gestión del talento humano y la meritocracia. En la investigación se utilizó una metodología cuantitativa aplicada a 66 empleados de las Secretarías de Gobierno, y se determinó que existía una percepción positiva hacia ambos conceptos, con una correlación estadísticamente significativa entre ellos. No obstante, el estudio reveló debilidades específicas, siendo la gestión de la compensación el

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



aspecto con menor valoración, lo que evidencia la necesidad de fortalecer este componente para incrementar la motivación laboral y la eficiencia institucional.

Ahora bien, las autoras concluyeron que un enfoque meritocrático en la gestión del talento humano no solo fortalece el desempeño de las organizaciones públicas, sino que también consolida la confianza de los empleados al garantizar que sus esfuerzos y capacidades sean reconocidos y recompensados de manera justa, lo que a su vez propicia un ambiente laboral más motivado y comprometido.

En términos normativos, Amézquita (2017) recuerda que la selección de gerentes públicos está definida por la Ley 909 de 2004, que establece el mérito, las capacidades personales y la experiencia profesional como los elementos esenciales de los procesos de selección. Esta visión ha sido estudiada también por Bohórquez (2012). A lo anterior se suman nuevas tendencias identificadas por Figueroa y Sanmartín (2024), quienes subrayan la creciente necesidad de mejorar los procesos de selección y capacitación ante un entorno laboral marcado por la movilidad y la actualización constante de habilidades. Estos autores destacan que la rotación de personal afecta el clima organizacional y eleva los costos para las entidades, pues implica nuevos procesos de inducción y de formación especializada para los cargos.

Desde un enfoque más técnico, Vargas (2009) explica que la selección forma parte del proceso de provisión del personal y complementa al reclutamiento; mientras este invita y atrae candidatos, la selección compara, filtra y elige a quienes mejor se ajustan a las necesidades de la organización. En la misma línea, Jaramillo, Garcés y Arboleda (2023) advierten que un proceso ineficiente de selección puede generar pérdidas significativas de tiempo y recursos, especialmente si se contrata a personas que no cumplen con los requisitos del puesto.

Por otra parte, desde la perspectiva de la calidad y la competitividad, Vallejo y Calderón (2023) destacan que la capacitación y el desarrollo continuo son fundamentales para incrementar la productividad y eficiencia del personal. No obstante, reconocen que muchas instituciones enfrentan limitaciones presupuestales que dificultan la implementación de programas formativos robustos. A ello se suma el impacto de la transformación digital en los procesos de selección.

Díaz et al. (2023) señalan que las tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización han modificado las competencias exigidas en el mercado laboral. De acuerdo con Álvarez y Sanmartín (2024), muchas empresas en Colombia ya incorporan innovaciones tecnológicas en sus procesos de selección, lo que aumenta la competitividad y exige un desempeño más eficiente de los candidatos.

La evaluación del desempeño también desempeña un papel clave en la gestión del talento humano. Según Gerhart (2003), Steers, Porter y Bigley (1996) y Vroom (1964), citados por Whetten y Cameron (2011), el desempeño laboral depende de la habilidad y la motivación, donde la habilidad resulta de la combinación de aptitud, entrenamiento y recursos, mientras que la motivación se vincula con el deseo y el compromiso. En este sentido, evaluar el desempeño de manera periódica permite mantener el equilibrio entre estos factores y orientar decisiones adecuadas en los procesos de selección.

Finalmente, Chiavenato (2004) recuerda que la administración de recursos humanos abarca todas las etapas del ciclo laboral del empleado, desde su ingreso hasta su salida, e incluye

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



funciones como reclutamiento, entrevistas, selección, formación y remuneración. Su adecuada implementación determina si el talento humano se convierte realmente en una fortaleza institucional. Con esto podemos concluir que en Colombia los procesos de selección han fortalecido la transparencia y la legitimidad del sector público, pero aún enfrentan desafíos que limitan su impacto pleno. Modernizar los concursos, reducir sus tiempos, ajustarlos a las competencias requeridas y asegurar que el mérito tenga un peso real en la toma de decisiones sigue siendo fundamental para avanzar hacia una gestión pública más eficiente y orientada a resultados para la ciudadanía.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Teoría de la Agencia: Servidores como Agentes del Estado

La teoría de la agencia, surgida en el campo de la economía y posteriormente extendida a la ciencia política y la administración pública, ofrece un marco analítico para comprender la relación entre quienes delegan autoridad (principales) y quienes la ejercen en su nombre (agentes). En el contexto estatal, el ciudadano es considerado el principal, mientras que los servidores públicos son los agentes encargados de ejecutar las políticas, administrar recursos y ofrecer bienes y servicios públicos (Miller, 2005).

En este marco, la relación principal-agente se caracteriza por la existencia de información asimétrica y posibles divergencias en los intereses. Los agentes, al tener más información sobre su desempeño y condiciones internas, pueden actuar de manera oportunista o ineficiente si no existen mecanismos adecuados de supervisión, incentivos y rendición de cuentas (Eisenhardt, 1989). Por ello, la teoría de la agencia resalta la necesidad de diseñar contratos, estructuras organizacionales y mecanismos de control que alineen los intereses del agente con los del principal. Aplicada a la administración pública, esta teoría subraya la importancia de construir sistemas meritocráticos de selección, evaluación y promoción de los funcionarios, para garantizar que los agentes (servidores) actúen conforme al interés general y no a motivaciones particulares o patrimonialistas. En este sentido, el ingreso por mérito y la carrera administrativa son vistos como mecanismos institucionales que permiten reducir la incertidumbre y los costos de agencia asociados a la función pública (Miller & Whitford, 2007).

Los problemas de agencia en el sector público son particularmente agudos debido a la dificultad de establecer objetivos claros, medibles y homogéneos en todas las funciones estatales. A diferencia del sector privado, donde el desempeño puede medirse por ganancias, en el ámbito gubernamental el éxito de una gestión depende de variables sociales, políticas y técnicas complejas. Esto genera una alta dependencia en la profesionalidad y compromiso ético de los servidores como garantes del cumplimiento del mandato ciudadano (Brehm & Gates, 1997).

En este marco, la Comisión Nacional del Servicio Civil, al administrar procesos de selección por mérito, cumple una función esencial en la alineación de los agentes con el interés del principal. Al establecer criterios objetivos de ingreso y evaluar competencias de los aspirantes, contribuye a reducir el riesgo moral y la selección adversa, dos problemas clásicos de agencia que surgen cuando no se puede observar ni garantizar el comportamiento esperado del agente.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



No obstante, la efectividad de los mecanismos de selección no es automática. La teoría de la agencia también advierte que el diseño de los incentivos y mecanismos de monitoreo posterior es crucial. Si una vez vinculado el servidor no es evaluado ni recibe retroalimentación o incentivos alineados con su desempeño, pueden surgir conductas oportunistas o desviaciones respecto al interés público. Por ello, se plantea que los concursos deben integrarse a un sistema más amplio de gestión del talento humano basado en el desempeño (Peters, 2006).

El principio de rendición de cuentas se presenta como un elemento clave para reducir las asimetrías informativas y asegurar la lealtad del agente al principal. La rendición de cuentas no solo debe ser vertical (ante la jerarquía institucional), sino también horizontal (ante entidades de control) y social (ante la ciudadanía). En este sentido, la transparencia en los procesos de selección y evaluación del desempeño es fundamental para fortalecer la confianza institucional.

Finalmente, desde una perspectiva crítica, algunos autores han cuestionado la aplicabilidad mecánica de la teoría de la agencia al sector público. Señalan que los servidores no solo responden a incentivos extrínsecos (sanciones y recompensas), sino también a motivaciones intrínsecas como la vocación de servicio, el sentido de pertenencia institucional o la satisfacción moral (Le Grand, 2003). Por tanto, un enfoque más integral debe combinar mecanismos de control con estrategias de motivación, reconocimiento y participación de los servidores en la construcción del interés público.

Así pues, la teoría de la agencia proporciona un marco potente para entender la necesidad de profesionalizar el servicio civil mediante mecanismos de selección por mérito. Su incorporación en esta investigación permite analizar los incentivos institucionales, los diseños de supervisión y las condiciones bajo las cuales los servidores públicos pueden alinear sus acciones con los objetivos del Estado y las expectativas ciudadanas.

6.2. Teoría del Capital Humano y Eficiencia en el Servicio Público

La teoría del capital humano constituye uno de los pilares fundamentales de la economía del trabajo moderna, y ha sido ampliamente aplicada en el análisis de la administración pública, particularmente en lo que se refiere a la relación entre selección, formación y desempeño laboral. Este enfoque fue consolidado a partir de los trabajos de Gary Becker (1993) y Theodore Schultz (1961), quienes definieron el capital humano como el conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y atributos que poseen los individuos y que pueden incrementar su productividad en el mercado laboral.

Según Becker (1993), invertir en capital humano mediante educación, formación y experiencia profesional genera retornos en términos de productividad individual y colectiva. En el sector público, esta premisa se traduce en que una administración que logra atraer, seleccionar y retener a personas con altos niveles de capital humano está mejor equipada para enfrentar los desafíos de la gestión estatal, cumplir con los objetivos institucionales y generar valor público. Según esto, aplicado al ámbito de la carrera administrativa, la teoría del capital humano permite fundamentar la importancia de los procesos de selección por mérito como mecanismos de identificación del potencial laboral de los aspirantes. Si bien las pruebas de conocimiento, competencias y aptitudes no miden en su totalidad el capital humano de una persona, sí ofrecen una aproximación objetiva que permite predecir el desempeño futuro en el cargo (Hunter & Schmidt, 1998). De este modo,

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



los concursos públicos administrados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en Colombia se pueden considerar una herramienta clave para garantizar una inversión estatal eficiente en talento humano.

Desde esta perspectiva, la eficiencia en el servicio público no solo depende de los diseños organizacionales o de los sistemas de control, sino también de la calidad del recurso humano que se incorpora al aparato estatal. Como señalan Tan y López-Acevedo (2005), en contextos donde el capital humano es escaso, la capacidad del Estado para implementar políticas públicas se ve seriamente limitada. En este sentido, la selección basada en mérito puede ser entendida como una estrategia de fortalecimiento institucional, en la medida en que promueve la profesionalización del empleo público y reduce la rotación no planificada, el nepotismo y el clientelismo. Sin embargo, la relación entre capital humano y desempeño público es compleja y mediada por múltiples factores. Por ejemplo, un servidor con altos niveles de educación y experiencia puede no alcanzar un desempeño destacado si la organización carece de una cultura de evaluación, incentivos adecuados o condiciones materiales para desarrollar su labor. Como destacan Bloom y Van Reenen (2011), el impacto del capital humano sobre el desempeño organizacional se potencia cuando existen buenas prácticas de gestión, incluyendo liderazgo, capacitación continua, claridad de objetivos y rendición de cuentas.

En el caso colombiano, los concursos de mérito organizados por la CNSC están diseñados para evaluar el capital humano de los aspirantes a través de pruebas escritas, valoración de antecedentes y, en algunos casos, entrevistas estructuradas. Estas pruebas buscan medir competencias transversales, técnicas y actitudinales, lo cual se alinea con la definición ampliada de capital humano, propuesta por la teoría contemporánea. No obstante, existen críticas sobre la validez predictiva de estas herramientas y sobre su articulación con los perfiles funcionales requeridos por las entidades (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Otro aspecto relevante es la inversión en formación y capacitación continua. La teoría del capital humano también plantea que los individuos y las organizaciones deben mantener y actualizar permanentemente sus conocimientos, como forma de adaptarse a entornos cambiantes. En este sentido, el ingreso por mérito es solo el primer paso en una estrategia de desarrollo institucional. Las entidades deben complementar los procesos de selección con planes de carrera, programas de formación y sistemas de evaluación del desempeño que permitan retroalimentar y potenciar las capacidades del personal.

En el contexto de la administración pública, la teoría del capital humano ha sido aplicada para evaluar reformas orientadas al fortalecimiento del servicio civil. Por ejemplo, estudios del Banco Mundial (2014) sobre América Latina han demostrado que los países con sistemas de selección basados en mérito tienden a tener mejores resultados en gobernanza, ejecución presupuestal y satisfacción ciudadana. Esto se debe, en parte, a que un servicio civil profesionalizado genera estabilidad institucional, memoria organizacional y capacidades técnicas para diseñar e implementar políticas públicas efectivas.

Por otro lado, algunos autores han advertido sobre los riesgos de un enfoque reduccionista del capital humano. Sen (1999) y Nussbaum (2000), desde el enfoque de las capacidades, señalan que la productividad no debe ser el único criterio para valorar a los individuos. En el sector público, esto implica reconocer que el desempeño no solo depende de competencias técnicas, sino también de valores éticos, compromiso con el interés general y sentido de la responsabilidad. En

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



consecuencia, los procesos de selección deberían incorporar dimensiones axiológicas, como la vocación de servicio, el respeto a los derechos humanos y la inclusión.

Desde una visión integral, el capital humano en el sector público debe entenderse como un recurso estratégico que requiere ser gestionado a lo largo del ciclo laboral, desde el ingreso hasta la desvinculación. El ingreso por mérito garantiza condiciones de partida equitativas, pero es necesario consolidar sistemas de evaluación y desarrollo que permitan cerrar brechas, aprovechar el potencial y generar valor público sostenido. Esto implica que la CNSC y las entidades públicas deben trabajar de manera coordinada no solo en la selección, sino también en la construcción de trayectorias laborales consistentes con los principios de la carrera administrativa. Entonces, la teoría del capital humano ofrece un marco potente para comprender la importancia de los procesos de selección por mérito en el fortalecimiento de la función pública. Al centrar la atención en las competencias, conocimientos y actitudes de los servidores, esta teoría permite vincular la inversión en talento humano con la eficiencia institucional y la calidad de la gestión estatal. No obstante, su aplicación requiere una visión compleja, que reconozca la interacción entre el individuo y el contexto organizacional, así como la necesidad de complementar la selección con procesos continuos de desarrollo y evaluación del desempeño.

6.3. Nueva Gestión Pública (NGP): Eficiencia, Rendimiento y Orientación a Resultados

Históricamente, la Nueva Gestión Pública (NGP) tiene su origen en los procesos de reforma del Estado iniciados en los países anglosajones durante la década de 1980, como respuesta a una combinación de crisis fiscales, descontento ciudadano y una creciente percepción de ineficiencia en la administración burocrática tradicional. Este contexto estuvo influenciado por la expansión de las ideas neoliberales que promovían un papel reducido del Estado en la economía y enfatizaban la importancia del libre mercado como motor de desarrollo.

En Estados Unidos, el gobierno de Ronald Reagan propuso una reducción drástica del papel estatal bajo la consigna de que "el gobierno no es la solución a nuestros problemas; el gobierno es el problema". Esta afirmación resume la filosofía de una época que concebía al Estado como una estructura excesivamente burocrática, lenta y costosa, incapaz de responder de manera ágil a las demandas sociales. De manera similar, en el Reino Unido, Margaret Thatcher emprendió una serie de reformas estructurales orientadas a transformar el funcionamiento del aparato público. Parte de su estrategia consistió en nombrar gerentes del sector privado al frente de agencias gubernamentales, promoviendo la incorporación de métodos empresariales en la gestión estatal con la finalidad de aumentar la eficiencia y reducir el gasto público (Cejudo, 2011).

De este modo, la Nueva Gestión Pública (NGP) surge en la década de 1980 como respuesta a la ineficiencia en la gestión del modelo considerado tradicional de las administraciones públicas. Esta corriente busca modernizar la administración pública a través de la incorporación de prácticas gerenciales propias del sector privado. Así mismo, su enfoque se fundamenta en principios como la eficiencia, la eficacia, la orientación a resultados y la rendición de cuentas, en respuesta a una creciente demanda por gobiernos más responsables, ágiles y centrados en el ciudadano. Adicionalmente, la NGP es un conjunto de decisiones y prácticas administrativas, las cuales están orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir una mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa (Cejudo, 2011).

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Uno de los autores más influyentes en la formulación de la Nueva Gestión Pública es Christopher Hood (1991), quien la define como “un conjunto de prácticas que buscan hacer a las organizaciones del sector público más orientadas al mercado, eficientes y controladas por el desempeño”. Así mismo, para Hood, las reformas deben fomentar la desagregación organizativa, la competencia entre proveedores de servicios y la evaluación mediante indicadores de rendimiento. Por otro lado, Osborne y Gaebler (1992) refuerzan esta visión proponiendo que el Estado debe dejar de ser productor directo de bienes y servicios para convertirse en regulador e impulsor de la eficiencia, apoyado en mecanismos de competencia, descentralización y control por resultados. Así mismo, la NGP representa una ruptura con el paradigma burocrático clásico, el cual concebía a la administración pública como una estructura jerárquica, normativamente cerrada y centrada en procesos. Por el contrario, la NGP coloca en el centro de la gestión pública los resultados, la satisfacción ciudadana, la eficiencia operativa y el desempeño de los servidores públicos.

Por otro lado, el énfasis de la meritocracia como principal rector del acceso al empleo público es también una parte esencial del enfoque teórico de la NGP. Bajo este modelo, los funcionarios públicos deben ser seleccionados, promovidos y evaluados con base en su rendimiento, competencias y logros, dejando de lado prácticas tradicionales como el favoritismo político, el nepotismo o el clientelismo. Esto apunta a la construcción de un servicio civil profesional, ético, transparente y motivado, donde la calidad y la eficiencia del desempeño sean la base de la estabilidad laboral.

Uno de los pilares de la NGP es la rendición de cuentas, la cual se entiende como el deber de los funcionarios públicos y las instituciones de explicar y justificar sus decisiones ante la ciudadanía y los órganos de control. Este principio se vincula con la idea de “accountability”, que se materializa no solo en informes técnicos sino también en involucrar al ciudadano en los procesos de evaluación y control (Schedler, 1999).

Por otro lado, la eficiencia, la cual está definida como la capacidad de lograr un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posible, y la eficacia, definida como la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos, se convierten en criterios fundamentales para evaluar el desempeño del aparato estatal. Esto da lugar a sistemas de medición de resultados, presupuestos por desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación institucional.

Otro componente clave es la meritocracia en el acceso y permanencia en el empleo público. En oposición al clientelismo y al nepotismo tradicionales, la NGP promueve procesos de selección y ascenso basados en el mérito, las competencias y el desempeño. Esto se vincula con la profesionalización del servicio civil, la estabilidad laboral condicionada al rendimiento y la implementación de sistemas de evaluación objetivos (Grindle, 2012).

Sin embargo, estos esfuerzos no fueron aislados ni exclusivos del mundo anglosajón. Con el tiempo, la NGP se fue consolidando como una corriente internacional, fuertemente respaldada por organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En el caso de América Latina, y particularmente en Colombia, la adopción de los principios de la NGP se realizó a comienzos del siglo XXI. Uno de los hitos más relevantes en este proceso fue la expedición de la Ley 909 de 2004, la cual introdujo una reforma profunda del empleo público en el país. Esta ley tuvo como propósito fundamental establecer un régimen de carrera administrativa que promoviera el acceso al empleo público a través de mecanismos meritocráticos, en reemplazo de las

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



prácticas clientelistas que habían predominado históricamente. La ley reguló el ingreso, la permanencia y la promoción de los servidores públicos, estableciendo concursos abiertos de méritos como único mecanismo válido para la vinculación y avanzando hacia un modelo de evaluación del desempeño basado en indicadores objetivos, lo que resulta de alguna forma el resultado de aplicación de los principios de la NGP en el país.

La Nueva Gestión Pública (NGP) no solo representa un cambio técnico en la administración del Estado, sino que también implica una transformación profunda en la manera en que se concibe la relación entre el Estado y la sociedad. Según Boston (1996), la NGP respalda los valores de la filosofía libertaria al priorizar la competencia, la eficiencia, y la autorresponsabilidad. En este marco, se cuestionan los procedimientos burocráticos tradicionales, ya que se consideran obstáculos a la iniciativa individual y a la eficacia organizacional. La NGP defiende la idea de que el mecanismo de mercado, en la mayoría de los casos, es el mejor mecanismo para distribuir los beneficios, apoyando la idea de que el mérito y el ser dueños de sí mismos son mejores jueces sociales, pues son técnicos y neutros. Es por esto que se promueve la meritocracia como mecanismo de asignación y distribución de oportunidades, desplazando los sistemas clientelares y patrimonialistas, y apostando por sistemas más racionales, objetivos y tecnificados (Arellano & Cabrero, 2005).

Este modelo defiende que la gestión pública debe centrarse en resultados concretos y medibles que permitan evaluar el desempeño de las instituciones y sus funcionarios sin depender de procedimientos complejos ni procesos demasiado extensos. Como afirmaba Niskanen (1971), la mejor manera de medir el éxito del gobierno es a través de sus resultados. En consecuencia, el enfoque de la NGP tiende a minimizar el peso de las reglas formales y a maximizar el uso de indicadores de desempeño como criterio central para la toma de decisiones, tanto a nivel organizativo como individual.

6.4. Teoría del Mérito y Carrera Administrativa

El principio del mérito es uno de los pilares fundamentales sobre los que se construye la carrera administrativa en los sistemas de función pública modernos. Su raíz teórica se remonta a la burocracia weberiana, donde el ingreso y permanencia en el servicio civil debían estar sustentados en la competencia técnica, la racionalidad legal y la estabilidad (Weber, 1978). Bajo esta perspectiva, el mérito se concibe como una garantía de imparcialidad, eficiencia y profesionalismo en la administración pública. En la teoría de Max Weber, la burocracia representa el modelo ideal de organización racional-legal, donde el reclutamiento se basa en cualificaciones técnicas y no en favoritismos personales o clientelares (Weber, 1978). Este modelo se opone a formas patrimoniales o carismáticas de autoridad, y busca garantizar la continuidad, previsibilidad y racionalidad de la acción estatal. El principio de mérito, entonces, está vinculado al fortalecimiento del Estado moderno, como estructura impersonal, profesional y orientada al interés general.

A nivel internacional, el principio de mérito ha sido promovido por organismos multilaterales como la OCDE, el Banco Mundial y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, quienes lo consideran un criterio indispensable para garantizar la profesionalización de la función pública y prevenir la corrupción (OCDE, 2017; CLAD, 2008). De acuerdo con el enfoque de la OCDE, los sistemas de selección por mérito permiten atraer talento, elevar los estándares de gestión pública y mejorar el desempeño organizacional a través de procesos objetivos, transparentes y competitivos.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



En América Latina, la consolidación del principio de mérito ha enfrentado tensiones estructurales. Según Grindle (2012), la función pública en la región se ha caracterizado por la coexistencia de lógicas meritocráticas y patrimoniales, con una persistente influencia del clientelismo político en el acceso al empleo estatal. En este escenario, los esfuerzos de institucionalización del mérito han sido desiguales y han enfrentado obstáculos como la debilidad de las capacidades estatales, la resistencia de las élites políticas y la fragilidad de los sistemas de evaluación del desempeño.

En Colombia, el principio de mérito está consagrado en el artículo 125 de la Constitución Política, que establece que el ingreso, ascenso y permanencia en los cargos públicos deben estar determinados por el mérito. Este mandato constitucional se operacionaliza a través de la Ley 909 de 2004, que crea el Sistema General de Carrera Administrativa, y el Decreto 1083 de 2015, que reglamenta la gestión del talento humano. La CNSC, como entidad autónoma, tiene la función de diseñar, administrar y vigilar los concursos de mérito, en articulación con las entidades del Estado.

No obstante, el funcionamiento del sistema ha enfrentado críticas y retos estructurales. En Investigaciones como las de Botero et al. (2015) y Chudnovsky (2017) se destacan la persistencia de altos niveles de provisionalidad, la lentitud en la ejecución de las convocatorias, y la escasa articulación entre selección por mérito y gestión del desempeño. Además, se ha evidenciado que muchas entidades carecen de sistemas robustos para hacer seguimiento al desempeño de los funcionarios seleccionados, lo que debilita la retroalimentación del ciclo de talento humano.

Desde una perspectiva analítica, el principio de mérito puede abordarse en tres dimensiones: normativa, instrumental y sustantiva. En lo normativo, el mérito se refiere al conjunto de principios legales que regulan el acceso a los cargos; en lo instrumental, al diseño técnico de pruebas y procedimientos de selección, y en lo sustantivo, a la relación empírica entre el mérito acreditado en las pruebas y el desempeño real en el cargo (Nunberg, 1990). En consecuencia, este estudio se enfoca en buscar establecer si existe correspondencia efectiva entre ingreso meritocrático y desempeño institucional. Así mismo, desde una perspectiva crítica, autores como Peters y Pierre (2004) advierten que el mérito, sin una adecuada institucionalización y sin una cultura administrativa orientada al rendimiento, puede convertirse en una formalidad vacía. La selección técnica no garantiza por sí sola el buen desempeño si no está acompañada de incentivos, evaluaciones significativas y oportunidades de desarrollo profesional.

Así pues, la teoría del mérito ofrece un marco de análisis esencial para comprender la relación entre selección y desempeño en la carrera administrativa. No obstante, su eficacia depende de su articulación con otros elementos del ecosistema institucional, incluyendo las capacidades institucionales, la cultura organizacional y los mecanismos de evaluación del desempeño.

6.5. Teoría Institucional: Reglas, Procesos y Cultura Organizacional

La teoría institucional representa uno de los marcos más influyentes en el análisis de las organizaciones públicas, al estudiar cómo las instituciones –entendidas como normas formales, prácticas sociales y estructuras simbólicas– influyen en el comportamiento organizacional y en la configuración del orden social. Sus orígenes pueden rastrearse a los trabajos de autores como John Meyer y Brian Rowan (1977), quienes plantearon que las organizaciones no solo responden a criterios de eficiencia técnica, sino también a presiones institucionales que configuran su legitimidad y funcionamiento. A partir de esta base, el nuevo institucionalismo sociológico argumenta que las organizaciones adoptan estructuras y prácticas no necesariamente porque

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



sean las más eficaces, sino porque son consideradas apropiadas o legítimas en su entorno institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Esta perspectiva permite comprender por qué muchas reformas del sector público, como la profesionalización de la carrera administrativa, encuentran resistencias o distorsiones en su implementación.

En el contexto de los servicios civiles en América Latina, esta teoría ha sido clave para explicar las brechas entre el diseño normativo de los sistemas de selección y la práctica real de las instituciones. Chudnovsky (2017) muestra que, a pesar de la existencia de reglas claras para el ingreso por mérito, persisten mecanismos informales de nombramiento, redes clientelares y culturas organizacionales resistentes al cambio. Estas brechas no son simples fallas técnicas, sino el resultado de un entramado institucional complejo que incluye intereses políticos, rutinas burocráticas y patrones culturales arraigados.

La teoría institucional distingue tres tipos de isomorfismo que explican cómo y por qué las organizaciones tienden a parecerse entre sí: el isomorfismo coercitivo, derivado de presiones legales y regulatorias; el isomorfismo mimético, producto de la imitación de modelos considerados exitosos, y el isomorfismo normativo, originado en la profesionalización y socialización de los actores (DiMaggio & Powell, 1983). En Colombia, los sistemas de carrera administrativa han sido objeto de estas tres formas de presión institucional: por un lado, la Constitución y las leyes imponen reglas formales; por otro, se adoptan modelos internacionales de gestión y, finalmente, se promueve la formación de cuerpos profesionales de funcionarios. No obstante, la efectividad de estas presiones depende del grado de institucionalización alcanzado. North (1990) distingue entre instituciones formales (leyes, normas, reglamentos) e informales (valores, costumbres, códigos de conducta), y destaca que las segundas suelen tener una influencia determinante en la conducta de los actores. En el caso colombiano, si bien la CNSC ha logrado consolidar un marco normativo robusto, las prácticas informales, como la provisionalidad o la política de nombramientos discrecionales continúan limitando el impacto real del principio de mérito. Así que, desde esta perspectiva, el estudio de la relación entre resultados en los concursos y desempeño laboral no puede limitarse a una correlación individual entre variables, sino que debe incorporar el análisis de los entornos institucionales donde los servidores desarrollan su trabajo. Esto implica considerar factores como la estabilidad de las reglas del juego, la existencia de incentivos organizacionales, los mecanismos de supervisión y evaluación, y las redes de poder internas que moldean el desempeño real.

La cultura organizacional, en este contexto, es un componente central del análisis institucional. Schein (2004) define la cultura como el conjunto de supuestos compartidos que los miembros de una organización aprenden y que guían su conducta. En el sector público, las culturas organizacionales pueden fomentar o bloquear la implementación de reformas meritocráticas, según el grado de compromiso con los principios de legalidad, eficiencia y servicio al ciudadano. Una cultura tolerante con el clientelismo y la improvisación es incompatible con un sistema basado en el mérito.

En este sentido, autores como Peters (2001) señalan que el fortalecimiento de la administración pública requiere no solo cambios legales, sino transformaciones profundas en la cultura organizacional. Estas transformaciones incluyen el desarrollo de una ética del servicio público, el reconocimiento al desempeño eficaz, y la institucionalización de buenas prácticas en la gestión del talento humano. Tales cambios demandan tiempo, liderazgo y coherencia entre los discursos y las prácticas institucionales. Adicionalmente, la teoría institucional permite analizar cómo las rutinas organizacionales –los procedimientos repetitivos y automáticos– pueden constituirse en

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



obstáculos para la innovación y el mejoramiento del desempeño. Como han mostrado March y Olsen (1989), muchas decisiones en la burocracia no responden a una racionalidad instrumental, sino a una "lógica de adecuación", es decir, a la búsqueda de actuar conforme a lo que se espera dentro del entorno institucional. Esto significa que, aunque los funcionarios ingresen por mérito, su desempeño puede verse limitado por las lógicas predominantes en sus respectivas instituciones.

El marco institucional también se conecta con el diseño de políticas públicas. Hall y Taylor (1996) explican que las instituciones no solo constriñen las acciones, sino que también configuran las preferencias, percepciones y capacidades de los actores. Esto implica que, para lograr un sistema de servicio civil efectivo, no basta con establecer reglas de selección por mérito, sino que es necesario construir instituciones que refuercen esas reglas y generen entornos organizacionales coherentes con los objetivos de profesionalización.

Para el caso de Colombia, un análisis institucional puede explicar por qué servidores que obtienen altos puntajes en los concursos pueden enfrentar condiciones de trabajo desfavorables, ambientes laborales poco estimulantes o jefaturas que no valoran el desempeño. Esto refleja una desconexión entre el ingreso meritocrático y la experiencia laboral cotidiana, mediada por un conjunto de reglas, prácticas y estructuras que deben ser abordadas para fortalecer verdaderamente el Estado.

La teoría institucional aporta herramientas conceptuales y metodológicas para analizar de manera integral la relación entre mérito y desempeño en la administración pública.

6.6. Convergencia Teórica hacia el Análisis del Mérito y el Desempeño Institucional

La comprensión de los impactos que tienen los procesos de selección de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) sobre la gestión del desempeño institucional requiere de un enfoque teórico integrador que articule diversas perspectivas. Las teorías revisadas en los apartados anteriores ofrecen elementos complementarios para abordar el fenómeno desde una visión holística que reconozca la complejidad del sistema de empleo público colombiano y sus efectos en la capacidad institucional del Estado.

Desde la teoría del mérito, se parte de la premisa de que el acceso al empleo público mediante concursos competitivos y transparentes es una condición fundamental para asegurar una administración profesional, imparcial y orientada al interés general. Esta perspectiva considera que el mérito permite seleccionar a los mejores candidatos, lo cual debería traducirse en un fortalecimiento del capital humano estatal y, en consecuencia, en una mejor gestión institucional (Peters & Pierre, 2003). No obstante, para que esta promesa se materialice, es necesario que el ingreso por mérito esté articulado a sistemas de evaluación, desarrollo y retención del talento humano que permitan sostener y proyectar su contribución en el tiempo.

En ese sentido, la teoría del capital humano aporta al demostrar que la incorporación de personal calificado es solo una fase del ciclo de gestión del talento. Para que dicha incorporación se traduzca en desempeño institucional, se requiere una inversión continua en formación, aprendizaje organizacional y motivación, aspectos que condicionan la productividad y los resultados colectivos (Becker, 1993). Esto implica reconocer que la calidad de los procesos de selección es necesaria pero insuficiente: sin un entorno organizacional que potencie el conocimiento y la experiencia, el impacto de los concursos puede diluirse.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Por su parte, la Nueva Gestión Pública (NGP) contribuye a operacionalizar el desempeño institucional a través de indicadores, metas y esquemas de rendición de cuentas que permiten observar resultados organizacionales. Desde esta perspectiva, el desempeño no es un atributo exclusivamente individual, sino el resultado de una interacción entre personas, procesos, tecnología y cultura institucional (Hood, 1991). La NGP permite, además, visibilizar la importancia de la evaluación continua y de la retroalimentación para ajustar la gestión de las entidades públicas en función del cumplimiento de sus objetivos.

La teoría institucional, por su parte, permite problematizar los mecanismos formales y reales mediante los cuales se implementan las normas de carrera administrativa. Esta teoría destaca que los procesos de selección no ocurren en el vacío, sino en un entramado institucional donde convergen reglas formales, prácticas informales, redes de poder y culturas organizacionales que pueden reforzar o distorsionar los efectos esperados (DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990). De esta forma, permite explicar por qué, en algunos contextos, los procesos de selección por mérito no se traducen automáticamente en mejoras institucionales.

Finalmente, la teoría de la agencia ofrece una perspectiva funcional para comprender la relación entre el Estado (como principal) y sus servidores (como agentes). Esta teoría resalta la importancia de diseñar mecanismos de control, incentivos y monitoreo que aseguren la alineación entre los objetivos institucionales y el comportamiento de los servidores (Miller, 2005). En el contexto de esta investigación, dicha alineación implica que los servidores seleccionados mediante procesos meritocráticos no solo cuenten con competencias adecuadas, sino también con condiciones estructurales que les permitan contribuir efectivamente a los resultados organizacionales.

En síntesis, el análisis de los impactos de los procesos de selección de la CNSC sobre el desempeño institucional requiere integrar estas cinco perspectivas teóricas. Juntas permiten comprender que el mérito, más que un criterio técnico de selección, es un principio organizador que debe estar interconectado con la cultura institucional, los sistemas de evaluación, las estructuras de incentivos y la capacidad de aprendizaje organizacional. Esta convergencia teórica proporciona el andamiaje conceptual para diseñar un estudio empírico que no solo mida resultados, sino que interprete los procesos y condiciones que hacen posible (o no) que el ingreso por mérito impacte efectivamente la gestión del desempeño en las entidades del orden nacional.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Procesos de Selección (CNSC): Definición Operativa, Etapas y Actores Involucrados

El acceso y ascenso en la carrera administrativa en Colombia está regulado por el principio del mérito, consagrado en el artículo 125 de la Constitución Política. Este principio establece que los empleos públicos deben proveerse a través de concursos abiertos de méritos, bajo condiciones de igualdad y libre concurrencia, garantizando así la transparencia y eficiencia del servicio público. La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es la entidad encargada de administrar y vigilar estos procesos, conforme a lo dispuesto en los artículos 130 de la Constitución y en leyes como la 909 de 2004 y la 1960 de 2019.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



El concurso público de méritos es un procedimiento reglado que permite seleccionar a las personas con las mejores calidades y competencias para el desempeño de cargos públicos; este proceso se desarrolla bajo parámetros de objetividad, equidad y comprende cinco fases: convocatoria, inscripción, aplicación de pruebas, conformación de listas de elegibles, nombramiento y periodo de prueba (CNSC, s.f.). Se trata de una estrategia técnica y pública para garantizar el ingreso de personal idóneo al Estado, y fortaleciendo la confianza ciudadana en la administración pública.

El marco legal que regula los concursos de méritos ha evolucionado, incluyendo disposiciones como el Decreto 1083 de 2015, la Ley 1437 de 2011 y el Decreto 051 de 2018. Este conjunto normativo orienta todas las etapas del proceso, desde la planeación hasta la evaluación del desempeño en el periodo de prueba. En la etapa de planeación se exige una articulación armónica entre la CNSC y las entidades públicas, en cumplimiento del artículo 209 constitucional sobre función administrativa.

Uno de los insumos fundamentales es el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales - MEFCL, que debe estar actualizado antes de iniciar el proceso y, asimismo, las entidades deben reportar sus vacantes a través del aplicativo del Sistema de Apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad - SIMO, donde se cargan los empleos disponibles en modalidad abierta o de ascenso, denominados Oferta Pública de Empleos - OPEC. En el caso del concurso de ascenso, permite la movilidad interna de servidores públicos con derechos de carrera que cumplen los requisitos establecidos, para el cual se ha establecido que el 30% de la OPEC sea para este tipo de concurso, y si no hay suficientes inscritos en esta modalidad, los empleos pasan automáticamente al concurso abierto. El concurso abierto permite a cualquier ciudadano, que cumpla con los requisitos mínimos de un empleo, participar en un proceso de selección para acceder a un empleo en una entidad pública. Para este tipo de procesos se ha dispuesto que se disponga del 70% de la OPEC disponible.

La Circular Externa 2023RS143518 de 2023 de la CNSC refuerza la obligación de las entidades de participar activamente en la etapa de planeación, reportando vacantes, actualizando manuales, definiendo ejes temáticos y asegurando los recursos necesarios, todo esto en coordinación con la CNSC, en un marco de cooperación institucional.

El proceso de selección puede incluir distintas pruebas que evalúan conocimientos funcionales y competencias comportamentales, hasta pruebas de personalidad, aptitud o estrategias de afrontamiento, según el perfil del cargo, lo que hará que la evaluación se realice con base en criterios definidos en el acuerdo de convocatoria y el listado de elegibles que se conforman en estricto orden de mérito.

Los actores involucrados en estos procesos son múltiples, que van más allá de la CNSC y las entidades públicas que ofertan empleos. También intervienen operadores logísticos, generalmente universidades, contratados para construir y aplicar las pruebas. También se pueden mencionar a los propios aspirantes y organismos de control como la Procuraduría, Defensoría y veedurías ciudadanas. Esta red institucional asegura la legitimidad técnica, jurídica y social del proceso de selección.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



7.2. Impactos de los Procesos de Selección de la CNSC en las Entidades Públicas

Desde una perspectiva normativa, se podrían determinar algunos de los impactos que se buscan con los procesos de selección realizados por la CNSC, en el talento humano de las entidades públicas y en su funcionamiento. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

En primer lugar, se puede decir que dichos procesos buscan la profesionalización del empleo público, lo que a su vez puede ayudar al fortalecimiento institucional de las entidades. Esta profesionalización se podría traducir en una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos y en la ejecución de políticas. Considerando estas variables, dos podrían ser tomadas como posibles fuentes de información para la determinación de los impactos. Por un lado, la profesionalización, en términos de verificar si efectivamente las entidades tienen empleados más cualificados luego de transitar un proceso de selección; por otro lado, la eficiencia de la prestación de sus servicios.

Otra perspectiva desde la cual se pueden considerar los impactos de los procesos de selección es la transparencia, en el sentido de disminuir las influencias externas, que no están alineadas con el principio del mérito, en la provisión de empleos públicos. Esta variable se podría considerar recogida bajo el supuesto de que los procesos de selección llevados a cabo por la CNSC son el medio por el que se han provisto los empleos en las entidades. Además, esta podría verse como una variable que depende más del compromiso de la CNSC con la transparencia en la selección. Sin embargo, podría tomarse en cuenta como un indicador de transparencia la decisión de las entidades de ofertar sus empleos por medio de procesos de selección o la decisión de mantenerlos bajo modalidades como la provisionalidad o los contratos por prestación de servicios.

Otra variable que se podría considerar es el desempeño laboral. En este sentido, el tener un personal seleccionado con base en unos criterios estandarizados respecto a sus competencias, formación y experiencia podría suponer que su desempeño es mejor que el de empleados que no fueron seleccionados cumpliendo dichos criterios. Teniendo en cuenta que el Acuerdo 617 de 2018 de la CNSC establece el sistema tipo de evaluación del desempeño, el cual puede ser implementado por las entidades públicas, en la medida en que no hayan implementado su sistema de evaluación propio, se podría considerar el uso de este sistema y los resultados de la evaluación como posibles datos que se podrían tener en cuenta para la evaluación del impacto.

Por último, dos variables que se podrían considerar son la reducción de la rotación de personal y la promoción de la estabilidad laboral. En la medida en que se proveen en propiedad los empleos con personas que se ajustan a los perfiles de estos, se podría suponer que aumenta la satisfacción de las personas con dichos empleos, disminuyendo la rotación. Por otra parte, el tener funcionarios en propiedad debería disminuir el uso de otros tipos de contratación, que pueden tener una menor duración, así como podría disminuir los reprocesos y gastos en capacitación.

Con base en lo mencionado, se podrían considerar cuatro grupos de variables que se podrían considerar para la evaluación del impacto de los procesos de selección en las entidades públicas: aquellas relacionadas con la eficiencia del funcionamiento de la entidad, las relacionadas con la transparencia en el acceso al empleo público, las que se refieren al desempeño laboral y las relacionadas con la estabilidad de las personas en las entidades.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



7.3. Indicadores de Gestión Institucional

En el contexto colombiano, la gestión institucional de las entidades públicas se rige por un marco normativo que establece lineamientos para el seguimiento y evaluación del desempeño estatal. El principal instrumento en este sentido es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017, el cual establece que las entidades deben gestionar su desempeño a través de indicadores que reflejen su capacidad para generar valor público (Decreto 1499 de 2017).

El Índice de Desempeño Institucional - IDI es el principal indicador de evaluación global de las entidades del orden nacional y territorial. Se calcula anualmente con base en la información reportada por las entidades en el Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión (FURAG), administrado por el DAFP. El IDI mide, en una escala de 0 a 100, el grado en que una entidad logra convertir sus procesos internos en bienes y servicios públicos orientados a resolver problemáticas ciudadanas, en un marco de legalidad, eficiencia, transparencia e integridad (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, 2021).

El IDI está compuesto por siete dimensiones operativas del MIPG, que permiten desagregar el análisis institucional. Estas dimensiones son: talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento e innovación, y control interno. Cada dimensión cuenta con subcomponentes y variables específicas que son evaluadas mediante instrumentos estandarizados, según lo dispuesto en el Manual Operativo del MIPG (DAFP, 2021).

Adicionalmente, el MIPG contempla un conjunto de 19 políticas de gestión y desempeño institucional, como Gobierno Digital, Gestión del Talento Humano, Participación Ciudadana, Integridad, Servicio al Ciudadano, Gestión Documental, Defensa Jurídica del Estado, Mejora Normativa, entre otras. Cada una de estas políticas genera un índice específico, lo que permite a las entidades identificar fortalezas y áreas de mejora temáticas en sus procesos de gestión (DAFP, 2021).

En relación con el componente de control interno, el MIPG también contempla el Índice de Control Interno (ICI), el cual permite medir la efectividad del Sistema de Control Interno en cada entidad, alineado con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Aunque el control interno se incluye como una de las dimensiones del IDI, su evaluación independiente permite un seguimiento más detallado de los mecanismos de autorregulación institucional (DAFP, 2021).

Finalmente, cada entidad debe definir sus propios Indicadores de Gestión y Resultados (IGR), en función de sus planes estratégicos y planes de acción institucional. Estos indicadores deben estar orientados a medir eficacia, eficiencia, calidad, cobertura e impacto de sus programas, y deben construirse siguiendo criterios técnicos como la claridad conceptual, la relevancia, la disponibilidad de datos y la viabilidad de medición. Para este propósito, el DAFP ha publicado la "Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión", que establece tipologías como indicadores de insumo, proceso, producto, resultado e impacto (DAFP, 2018).

Con base en lo anterior, se podría decir que existen indicadores comparables para la mayoría de las entidades que han provisto sus empleos por medio de los procesos de selección realizados por el CNSC, ya que, tal como se enuncia en el Decreto 1499 de 2017, las instituciones a las que aplica este modelo son aquellos organismos y entidades del orden nacional y territorial que pertenecen a la Rama Ejecutiva.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



7.4. Eficiencia en la Gestión Pública

La eficiencia ha sido un tema central en el discurso sobre el funcionamiento del Estado y su aparato administrativo. En el contexto de la gestión pública, este concepto tiene gran importancia, sobre todo cuando se trata de justificar el uso racional de los recursos del Estado. El artículo 209 de la Constitución Política de Colombia refiere a la eficiencia como uno de los principios rectores de la función administrativa.

Según Ramírez (1987) la eficiencia se puede definir como la capacidad de alcanzar un objetivo determinado con el mínimo de recursos disponibles. Esta idea va de la mano con el principio «hacer más con menos», un ideal que ha guiado la proyección y el desarrollo de las organizaciones tanto privadas como públicas. En este sentido, la eficiencia no se limita a lograr resultados, sino a hacerlo de manera racional y optimizando los medios.

Por otra parte, la eficiencia en la gestión pública ha sido entendida no solo como una categoría técnica, sino también como un componente político y ético del desempeño estatal. Autores como Herrera (2017) destacan que la eficiencia en el sector público implica un uso óptimo de los recursos públicos, pero también requiere condiciones de legitimidad institucional, transparencia y gobernabilidad. La eficiencia, en este sentido, no es solo operativa, sino relacional: depende de las capacidades de coordinación interinstitucional, la participación ciudadana y la calidad del entorno institucional. También se debe señalar que la eficiencia no puede desligarse de los principios de *legalidad*, *equidad* y *justicia*. Es decir, el logro de metas no puede hacerse a expensas de los derechos ciudadanos o del marco normativo vigente.

Es importante hacer la distinción entre concepto de eficiencia y dos conceptos con los que se suele confundir: *eficacia* y *efectividad*. Como se mencionó anteriormente, el concepto de eficiencia se relaciona con lograr un objetivo con el menor gasto posible de recursos. Se refiere al «cómo» se alcanza un resultado. Por otra parte, la eficacia se relaciona con lograr el objetivo propuesto, sin importar cuántos recursos se utilicen. Por último, la efectividad es la integración de *eficacia* y *eficiencia*; implica alcanzar los objetivos usando los recursos necesarios, donde no se busca actuar con el mínimo posible, pero tampoco usando una cantidad indefinida de recursos. En otras palabras, es encontrar la relación de máxima racionalidad entre costos y objetivos (Corte Constitucional de Colombia, 2013).

La eficiencia tiene un carácter doble: como medio instrumental para mejorar la gestión pública y como fin en sí mismo, pues su presencia incrementa la legitimidad institucional, fortalece la confianza ciudadana y promueve un Estado más justo.

8. MARCO NORMATIVO

Los procesos de selección por mérito realizados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) se sustentan en un marco normativo amplio que define los principios, procedimientos y responsabilidades asociados al empleo público, la carrera administrativa y la gestión del talento humano en Colombia. Este marco no solo regula el funcionamiento del sistema de mérito, sino que también orienta las prácticas de evaluación, seguimiento y mejoramiento de la gestión pública. Por ello, comprenderlo permite situar el objeto de estudio dentro de las disposiciones jurídicas que fundamentan la profesionalización del servicio público y su capacidad para generar valor público.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



La Constitución Política de 1991 constituye el punto de partida del sistema de mérito en Colombia. El artículo 125 establece que los empleos en los órganos y entidades del Estado deben proveerse, como regla general, mediante concursos públicos que garanticen los principios de igualdad, mérito y capacidad. Este precepto constitucional introdujo una ruptura con prácticas anteriores de clientelismo y discrecionalidad, al consagrar un sistema de carrera basado en la competencia técnica y la transparencia (Constitución Política de Colombia, 1991). Asimismo, el mandato constitucional sienta las bases para el fortalecimiento del desempeño institucional, en tanto vincula la idoneidad de los servidores públicos con la eficacia del Estado y la realización de sus fines esenciales.

Al desarrollar el mandato constitucional, la Ley 909 de 2004 se erige como la norma marco que regula la gestión del empleo público y la carrera administrativa. Esta ley establece el Sistema de Gestión del Empleo Público (SIGEP), que define las competencias laborales, reglamenta las modalidades de vinculación y otorga a la CNSC funciones de administración, vigilancia y control sobre los concursos de mérito (Ley 909 de 2004). Entre sus aportes más relevantes se encuentran:

- La obligación de que los concursos seleccionen a los candidatos más idóneos y acordes con los perfiles de los empleos.
- La estructuración de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.
- La introducción de mecanismos de seguimiento y mejoramiento continuo para las entidades públicas.

Su enfoque integral permite comprender el mérito no solo como un mecanismo de acceso, sino como un componente del ciclo completo de gestión del talento humano.

El Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, por su parte, compila y detalla los procedimientos administrativos relacionados con el empleo público. Este decreto reglamenta el reclutamiento, la elaboración de manuales de funciones y competencias, los procesos de evaluación del desempeño y los procedimientos para la provisión de cargos por concurso, además de que constituye un insumo central para este proyecto de investigación, dado que define los lineamientos que deben seguir las entidades públicas tanto para participar en concursos realizados por la CNSC como para gestionar el desempeño de los servidores seleccionados (Decreto 1083 de 2015). Su articulación con la Ley 909 permite operacionalizar el principio de mérito en el funcionamiento cotidiano de las entidades.

Complementariamente, el Decreto Ley 760 de 2005 precisa la estructura y funciones de la CNSC, afirmando su carácter de órgano constitucional autónomo y su independencia respecto de otras ramas del poder público. Este decreto asigna a la Comisión la responsabilidad de realizar los concursos de méritos, administrar el registro público de carrera y resolver las controversias que se puedan presentar sobre los procesos de selección. De acuerdo con esta ley, la CNSC tiene la obligación de asegurar que los procesos de selección sean objetivos, imparciales y transparentes, fundamental para garantizar su legitimidad y credibilidad institucional (Decreto Ley 760 de 2005).

Por su parte, la Ley 489 de 1998, que regula la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, ofrece un marco general para la gestión institucional que nutre la perspectiva de mérito y desempeño. Esta ley establece los principios de eficiencia, eficacia, economía y responsabilidad en la gestión pública, proporcionando los criterios con los cuales se evalúa la incidencia de la profesionalización del servicio público en los resultados misionales de las

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

entidades (Ley 489 de 1998). La relación entre gestión del talento humano y desempeño institucional se hace explícita en instrumentos como el Sistema de Desarrollo Administrativo y los Planes de Mejoramiento, que actúan como referentes para evaluar la capacidad de los funcionarios de carrera para aportar al fortalecimiento organizacional.

Dentro de las normas que configuran este marco, es importante incorporar la Ley 1474 de 2011, conocida como Estatuto Anticorrupción, que incorpora disposiciones relevantes para los procesos de selección, reforzando los principios de publicidad, transparencia e igualdad en la administración pública. En particular, establece obligaciones para prevenir la manipulación de concursos y garantizar la integridad institucional, creando condiciones que permiten salvaguardar el sistema de mérito frente a riesgos de cooptación o interferencia indebida (Ley 1474 de 2011).

Así pues, se busca por medio de este apartado establecer las obligaciones y responsabilidades de la CNSC y de las entidades públicas en materia de selección por mérito, además de fijar los criterios y procedimientos para evaluar el desempeño laboral y el desempeño institucional, dimensiones fundamentales para el análisis del impacto. Por último, articular el sistema meritocrático con principios superiores de transparencia, eficiencia y profesionalización del servicio público.

9. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el objetivo de contestar la pregunta de investigación, se propuso un estudio de tipo mixto, en el que se combinaron métodos de análisis cuantitativo y cualitativo. La metodología mixta en investigación es un enfoque en el que se busca integrar metodologías de las dos principales corrientes metodológicas (cuantitativa y cualitativa) con el fin de brindar respuesta a preguntas complejas, permitiendo una mayor profundidad en el análisis (Hamui-Sutton, 2013).

Dado que para la presente investigación se han planteado preguntas relacionadas con relación entre variables, así como otras relacionadas con la percepción de las personas, la decisión de haber seleccionado una metodología mixta se mostró más coherente con los objetivos de la investigación.

9.1. Muestra

Se seleccionaron 45 entidades de orden nacional, que llevaron procesos de selección, con la Comisión Nacional del Servicio Civil, entre el año 2020 y el 2022.

9.2. Fuentes de Datos

Con el fin de realizar una aproximación completa sobre el desempeño de las entidades definidas, se seleccionaron tres fuentes de datos: Los índices que reporta el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP a partir de los datos recolectados para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; los reportes de ejecución presupuestal brindados por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, y los resultados de la Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional – EDI, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Además, se elaboró una entrevista, de tipo semiestructurado, con el fin de recoger percepciones relacionadas con la pregunta de investigación.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



9.2.1. Medición del desempeño institucional

La medición del desempeño institucional es una operación estadística, realizada por el DAFP, la cual busca brindar información e insumos para establecer diagnósticos sobre fortalezas y aspectos a mejorar, en términos de gestión y desempeño institucional. Esta información se recoge anualmente por medio del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), con la cual se obtienen cinco tipos de índices: el índice de Desempeño Institucional – IDI, índices por dimensiones, índices por políticas, índices detallados y el índice de control interno.

Para este estudio se seleccionaron los dos primeros tipos de índices mencionados anteriormente. El IDI es una medición de la capacidad de las entidades para orientarse a una mejor producción de bienes y servicios, buscando resolver las necesidades de los ciudadanos con calidad, teniendo en cuenta los marcos de integridad, legalidad y transparencia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2023). Por su parte, los índices por dimensiones “miden las capacidades de las entidades públicas de implementar los procesos de gestión institucional (basadas en el ciclo PHVA y elementos propios de la gestión institucional)” (Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, 2025). Las dimensiones del MIPG son siete: talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación, y control interno.

Según el DAFP (s.f.), actualmente los datos de la medición son comparables entre 2022 y 2024, pero no son comparables con años anteriores. Además, la comparabilidad se puede realizar a nivel del IDI, las dimensiones y las políticas.

9.2.2. Presupuesto General de la Nación

El Presupuesto General de la Nación es el plan financiero del gobierno nacional, que detalla los ingresos esperados y los gastos propuestos para un año (Portal Transparencia Económica, s.f.). Este se reparte en las entidades del Estado para que puedan cumplir con las funciones que tienen por ley (gastos de funcionamiento), para que puedan hacer algún tipo de acción que genere beneficios a la sociedad colombiana (gastos de inversión) y para el pago de la deuda. El ciclo de ejecución del dinero de las entidades comprende, principalmente, cuatro etapas:

- **Apropiación vigente:** es el resultado del dinero que, al iniciar el año, se asignó a la entidad, con las modificaciones que se hayan dado a lo largo del periodo anual, que pueden ser traslados, adiciones, incorporaciones, distribuciones, etc.
- **Compromiso:** es el valor que se ha proyectado gastar, para atender contratos o convenios interadministrativos.
- **Obligación:** es el valor que la entidad debe pagar por la prestación efectiva de servicios o la adquisición de bienes.
- **Pago:** es el valor que la entidad ha girado para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Teniendo en cuenta los objetivos del estudio, y a partir de los registros del DNP, se seleccionaron las variables de “obligación” y el presupuesto destinado a “inversión” en función de las obligaciones. Dado que la obligación es un dinero que la entidad debe pagar, se tomó como el mejor indicador del gasto de la entidad en ese periodo. Por otra parte, ya que el presupuesto destinado a funcionamiento es un valor que, en general, se gasta completamente, se consideró que el gasto de inversión es un mejor indicador de la eficiencia con la que las entidades usan el

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



dinero, además de que este resulta ser más variable en su ejecución a través del tiempo y las entidades.

Las bases de datos que se tuvieron en cuenta en un primer momento corresponden a aquellas provistas por el DNP para los años 2021 a 2023. Aunque hay datos para 2024, estos no incluyen información para obligaciones.

9.2.3. Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional – EDI

La Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional es un estudio que realiza anualmente el DANE sobre la percepción de los servidores públicos del ambiente y el desempeño de las entidades donde laboran. Esta se aplica a servidores con un tiempo de servicio mayor a seis meses, que laboren en la sede principal de la entidad y que se encuentren vinculados a esta como empleados de libre nombramiento y remoción, carrera administrativa o provisionales. Abarca 200 entidades de orden nacional, 32 gobernaciones, 30 alcaldías y el distrito capital.

La encuesta es auto diligenciada, con preguntas de opción múltiple y está compuesta por dos grandes grupos de preguntas: ambiente y desempeño institucional. La sección de ambiente institucional tiene más preguntas ya que cubre dos temas: experiencia personal de trabajo (mi trabajo, condiciones, teletrabajo, discriminación laboral y entorno de trabajo) y gestión del talento humano (vinculación, crecimiento laboral, evaluación del desempeño, expectativa y motivaciones). La sección de desempeño institucional se compone de cuatro temas: uso de la tecnología y la información, gestión de la entidad, rendición de cuentas y prevención de prácticas irregulares.

Las preguntas para las secciones descritas anteriormente están estandarizadas, por lo que no varían a través de las aplicaciones anuales. Sin embargo, la cantidad de preguntas sí puede variar a través de los años, ya que la encuesta puede incluir aspectos coyunturales como la pandemia COVID19 que se presentó en 2020.

Actualmente se encuentra disponible información para las encuestas aplicadas entre 2021 y 2023, las cuales tiene entre 214 y 223 preguntas. Con el fin de realizar los análisis estadísticos, se seleccionaron 21 con las cuales se construyeron 5 índices que se describen en el desarrollo metodológico.

9.2.4. Entrevista semiestructurada de percepción sobre los procesos de selección de la CNSC

Con el fin de complementar la información recolectada en las anteriores fuentes, así como obtener la percepción sobre los procesos de selección realizados por la CNSC por parte de las entidades, incluida inicialmente en la muestra, se construyó una entrevista semiestructurada.

Esta entrevista tuvo como objetivo analizar el impacto de los procesos de selección por mérito, liderados por la CNSC, sobre el desempeño institucional de entidades del orden nacional en Colombia. En particular, comprender cómo la vinculación de servidores públicos de carrera incide en aspectos clave como la eficiencia, la efectividad y la capacidad de respuesta organizacional frente a sus objetivos misionales.

Se dirigió a servidores públicos y/o directivos que tengan conocimiento directo o experiencia en la gestión del talento humano, procesos de selección, evaluación del desempeño o funcionamiento interno de la entidad. La entrevista se estructuró en cuatro bloques organizados en tres ejes de análisis y un bloque de percepción.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Eje funcional: indagó por el ajuste al perfil y el desempeño de las personas que ingresaron por proceso de selección llevados a cabo por la CNSC.
- Eje comportamental: indagó por aspectos relacionados con las relaciones entre funcionarios (que ingresaron por procesos de selección y aquellos que no) y el clima laboral general en la entidad.
- Eje valor agregado: indagó por aportes adicionales y aportes en innovación de las personas que ingresaron por procesos de selección de la CNSC.
- Percepción general de los procesos de selección: indagó por fortalezas y aspectos por mejorar, de los procesos de selección llevados a cabo por la CNSC, según la percepción de los entrevistados.

Se realizó una invitación a participar de las entrevistas a las 45 entidades incluidas en la muestra, de las cuales 18 aceptaron participar. La recolección de la información se llevó a cabo en un periodo de cuatro semanas. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial, en las instalaciones de las entidades, o de forma virtual, a través de la plataforma Microsoft Teams, previa citación. Estas fueron registradas en formato de audio, para ser transcritas en su totalidad.

9.3. Estrategia de Análisis Cuantitativa

La estrategia analítica principal consistió en la estimación de modelos de regresión lineal de dos tipos: modelo de panel con efectos fijos (Wooldridge, J. M., 2010; Angrist, J. D., & Pischke, J. S., 2008), permitiendo controlar por la heterogeneidad no observada, invariante en el tiempo, propia de cada entidad pública, y el modelo de regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios (Gujarati, D. N., & Porter, D. C., 2009). Se tomó la decisión de usar los dos tipos de análisis debido a que, como ya se mencionó, solo se usaron los datos para los indicadores obtenidos del MIPG del año 2022, mientras que para los datos de ejecución presupuestal y la encuesta del DANE se usaron los datos de 2021 a 2023.

El modelo de panel con efectos fijos, utilizado con los datos sobre ejecución presupuestal y la encuesta del DANE, se realizó sobre una adopción escalonada (*Staggered Adoption*). Con esta se aprovecha la variación temporal exógena del momento en que las distintas entidades implementaron los procesos de selección entre los años 2020 y 2022. Es decir, dado que dentro de la muestra hubo diferentes momentos de implementación de los procesos de selección, las entidades que no implementaron su proceso de selección en el año 2020 sirvieron como “grupo control” de aquellas que sí, lo que permitió explorar los efectos de la implementación.

El uso de la regresión lineal por mínimos cuadrados aleatorios se da con los datos provenientes del MIPG, principalmente porque este estimador es robusto cuando la muestra de datos es pequeña, como lo es el caso de esta investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la variable independiente del estudio se constituyó a partir de la realización del proceso de selección en el año evaluado. Esta se operacionalizó como una variable binaria que varió en el tiempo. De esta forma se definió el año de inicio del tratamiento t_0 como el primer año en que la entidad realizó el proceso de selección con la CNSC. Para entidades que entre 2020 y 2022 realizaron más de un proceso de selección, se priorizó el año del primer evento para evitar la contaminación del grupo de control. Es importante señalar que se aplicó un rezago de implementación de un periodo ($t+1$), bajo el supuesto de que el impacto del proceso de selección no es inmediato. En otras palabras, los efectos de tener un proceso de selección en 2020 se evaluaron en los datos de 2021.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Las variables independientes se correspondieron con las fuentes de información. En el caso de la ejecución presupuestal, se tomó como referencia la variable “obligaciones” como un indicador de capacidad de ejecución en el año del cual se estaban tomando los datos. El valor de la variable fue definido en términos porcentuales, siendo este el porcentaje de dinero que se tenía reportado a diciembre del año de interés, como obligaciones, respecto a la asignación presupuestal definitiva reportada en el mismo mes para la entidad. De esta variable se sacó una adicional, en la que solo se tuvo en cuenta el dinero reportado como gasto de inversión, bajo el supuesto que el gasto en funcionamiento, en general, se ejecuta en su totalidad, por lo que resulta poco variable entre periodos.

Para el caso de la información obtenida del MIPG, se tomó el índice de desempeño institucional y los índices de las siete dimensiones, según las reporta el DAFP. Por último, de acuerdo con una revisión de las preguntas de la EDI del DANE, se seleccionaron cuatro grupos de preguntas y una pregunta individual con el objetivo de crear cinco indicadores para el análisis. En este sentido, los cinco indicadores fueron:

- Índice C08: cambios en la entidad; 7 preguntas.
- Índice D01: consideraciones para el ingreso al empleo público; 5 preguntas.
- Índice D02: expectativas de las personas sobre la carrera; 2 preguntas.
- Índice F07: percepciones sobre la planeación en la entidad; 6 preguntas.
- Percepción de meritocracia: percepción de que la meritocracia fue una estrategia efectiva para prevenir prácticas irregulares en la entidad; 1 pregunta.

Además de las variables mencionadas, y con el fin de tener una variable de control que permitiera mitigar sesgos por posibles efectos del tamaño de la entidad, se incluyó en todos los modelos el logaritmo natural del presupuesto vigente a diciembre del año estudiado como *proxy* del tamaño de la entidad.

9.3.1. Modelo estadístico 1 – Modelo de datos de panel

Para este análisis se estimó la siguiente ecuación general:

$$Y_{it} = \beta_1(\text{efecto}_{it}) + \beta_2(\text{logaritmo presupuesto}_{it}) + \alpha_i + \epsilon_{it}$$

Donde:

- β_1 Representa el efecto promedio que tiene la implementación del concurso de méritos sobre la variable de desempeño, manteniendo constante el tamaño de la entidad.
- β_2 Es el coeficiente de la variable de control.
- α_i Representa los Efectos Fijos de Entidad, capturando características invariantes (cultura organizacional histórica, ubicación geográfica, naturaleza jurídica) que podrían sesgar la estimación.
- ϵ_{it} Representa el error.

9.3.2. Modelo estadístico 2 – Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios

Para este análisis, centrado en el año 2022, se generó la siguiente ecuación:

$$Y_{i,2022} = \gamma_0 + \gamma_1(\text{cohorte } 2020_i) + \gamma_2(\text{logaritmo presupuesto}_i) + \epsilon_i$$

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Este modelo comparó el desempeño de las entidades con procesos de selección en 2020 frente a las que tuvieron proceso de 2022, bajo el supuesto de que el grupo de 2020 debería mostrar mejores índices de desempeño dado el impacto del proceso de selección en los indicadores de 2022.

9.4. Estrategia de Análisis Cualitativa

El análisis cualitativo desarrollado se sustentó en un enfoque con una estrategia inductivo-deductiva, adecuado para comprender fenómenos complejos como la relación entre mérito, desempeño y dinámicas institucionales. Esta orientación metodológica permitió integrar, de manera articulada, tanto categorías predefinidas basadas en el marco teórico y en la estructura de la entrevista semiestructurada como patrones emergentes identificados directamente desde el discurso de los participantes.

El componente deductivo se fundamentó en la existencia de un marco teórico y conceptual sólido que justifica la creación de un conjunto inicial de categorías analíticas. Estos marcos permiten anticipar dimensiones relevantes de análisis, como el ajuste al perfil, las relaciones laborales, la adaptación al cambio o la generación de valor público, facilitando una primera lectura sistemática del cuerpo de 18 entrevistas. Como sugieren Miles, Huberman y Saldaña (2014), el uso de categorías iniciales orienta el análisis sin restringir la emergencia de nuevos significados, especialmente en investigaciones con referentes teóricos consolidados.

El componente inductivo, por su parte, fue fundamental para captar matices, tensiones institucionales y fenómenos no previstos originalmente. Esta fase se basó en la identificación de regularidades discursivas, divergencias entre entidades y significados emergentes, en línea con lo propuesto por Charmaz (2014) en la teoría constructivista, donde el análisis surge de la interacción constante con los datos. De esta manera, se complementaron las categorías con códigos nuevos (subcategorías).

La combinación de ambos enfoques permitió realizar un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, facilitando la comprensión de relaciones entre categorías, la identificación de causas y consecuencias, y la organización coherente de los hallazgos. Adicionalmente, se aplicó una revisión transversal por entidad, con el fin de detectar diferencias institucionales en la recepción del mérito, las prácticas de gestión del desempeño, los niveles de innovación y las dinámicas de clima laboral. Esta comparación interinstitucional sigue las recomendaciones de Stake (1995) y Creswell (2013), quienes destacan la utilidad del análisis de casos múltiples para comprender variaciones en contextos públicos heterogéneos.

La decisión de emplear este enfoque se fundamenta en su capacidad de equilibrar la estructura, permitiendo, por un lado, mantener coherencia con los objetivos y, por otro, garantizar apertura a la voz de los participantes. Este ejercicio resultó especialmente pertinente en estudios de gestión pública, donde percepciones subjetivas, prácticas institucionales e interpretaciones individuales constituyen insumos esenciales para la comprensión del fenómeno de estudio (Yin, 2018).

9.4.1. Uso del software ATLAS.ti en el proceso analítico

Para facilitar la organización, análisis y sistematización de la información, se utilizó el software especializado ATLAS.ti. La plataforma permitió importar, segmentar y codificar las transcripciones de manera estructurada, manteniendo trazabilidad completa entre citas, categorías y subcategorías. Su uso se justificó por la necesidad de manejar un cuerpo de entrevistas amplio, provenientes de múltiples entidades y garantizar precisión en la asignación de códigos, evitando

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



sesgos o inconsistencias. ATLAS.ti favorece una aproximación analítica transparente y auditable, lo cual incrementa la confiabilidad del estudio (Friese, 2019).

La herramienta permitió desarrollar análisis comparativos entre entidades, matrices de coocurrencia y agrupaciones temáticas que facilitaron identificar tensiones, patrones y relaciones entre categorías que no son evidentes mediante un análisis manual.

A partir de esta estrategia de análisis de identificaron trece categorías principales, las cuales constituyeron la matriz de clasificación de la información recolectada en las entrevistas. Las categorías usadas fueron:

- Ajuste al perfil del empleo
- Comparación con otros tipos de vinculación
- Alineación con necesidades de la entidad
- Relación con compañeros
- Relación con superiores
- Impacto en el clima laboral
- Aprendizaje continuo
- Cumplimiento de compromisos
- Atención a metas organizacionales
- Adaptación al cambio
- Aportes innovadores
- Percepción sobre los procesos de selección
- Gestión del conocimiento

Las entrevistas fueron transcritas en su totalidad y posteriormente incluidas en el software ATLAS.ti para su categorización y subcategorización. Se llevó a cabo lectura dirigida, de acuerdo con las trece categorías de la matriz de codificación, más un “*open coding*” complementario para identificar patrones emergentes y citas ejemplares en ATLAS.ti.

10. HALLAZGOS Y RESULTADOS

10.1. Análisis Cuantitativo

A continuación, se presentan los resultados de las regresiones realizadas para los datos, según lo indicado en la sección metodológica. En primer lugar, se presentarán los resultados para los datos de ejecución presupuestal, en segundo los relacionados con el MIPG y finalmente los que se obtuvieron para la EDI del DANE.

10.1.1. Ejecución presupuestal

La Tabla 1 resume los resultados de la estimación del efecto de la selección por mérito sobre la eficiencia en el gasto. Para la primera variable, ejecución presupuestal total, en términos de obligaciones, el coeficiente estimado fue cercano a cero $\beta = -0.18$, siendo estadísticamente no significativo $p = 0.9$. Por otra parte, al observar el resultado para el porcentaje de ejecución de inversión en términos de obligaciones, se observa un coeficiente positivo de $\beta = 4.27$, el cual es significativo al 90%, lo que implica una significancia marginal ($p = 0.0718$). Lo anterior indica que

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



los resultados sugieren que, controlando por el tamaño de la entidad y las características invariantes en el tiempo, la implementación de un proceso de selección está asociada con un incremento promedio de 4.27 puntos porcentuales en la ejecución de los recursos de inversión.

Tabla 1

Análisis para variables relacionadas con la ejecución presupuestal de la entidad.

Nota: Códigos para la significancia: '****' 0.001; '***' 0.01; '**' 0.05; '.' 0.1.

Variable	Coefficiente Beta	Error Estándar	Valor t	p Valor
Obligaciones	-0.18964	1.51645	-0.1251	0.90067
Inversión	4.2752	2.3547	1.8156	0.0718 (.)

Fuente: Elaboración de los autores

Se resalta que la discrepancia entre ambos modelos puede indicar que el efecto del proceso de selección es específico a los gastos relacionados con el presupuesto para inversión de las entidades, lo que posiblemente no obedece a una tendencia generalizada del gasto agregado.

10.1.2. Impacto en el índice de desempeño institucional – MIPG

El análisis del Índice de Desempeño Institucional (MIPG) para la vigencia 2022 no arrojó evidencia estadística de algún efecto de los procesos de selección sobre el desempeño institucional. Al comparar el grupo que tuvo procesos de selección en 2020 frente al grupo de 2022 (tabla 2), el coeficiente para el índice fue negativo ($\beta = -1.48$) y estadísticamente no significativo ($p = 0.570$). Resultados similares se encuentran para los análisis independientes con cada una de las dimensiones del MIPG en las que los valores p se encuentran entre 0.3872 y 0.9094, y solo para la dimensión de gestión de resultados se encuentra un coeficiente positivo. Esto indica que el desempeño, en términos de políticas de gestión y procesos formales, es estadísticamente indistinguible entre las entidades que ya habían realizado su proceso de selección (entidades 2020) y aquellas que se encontraban implementando el proceso (entidades 2022).

Tabla 2

Análisis para los índices del MIPG.

Nota: Códigos para la significancia: '****' 0.001; '***' 0.01; '**' 0.05; '.' 0.1.

Variable	Coefficiente Beta	Error Estándar	Valor t	p Valor
Índice general	-1.4879	2.597	-0.573	0.57
Dimensión 1 Talento Humano	-0.523	4.567	-0.114	0.9094
Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	-1.669	1.91	-0.874	0.3872
Dimensión 3 Gestión con Valores para Resultados	0.646	2.799	0.231	0.8187

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Variable	Coefficiente Beta	Error Estándar	Valor t	p Valor
Dimensión 4 Evaluación de Resultados	-2.386	3.366	-0.709	0.4823
Dimensión 5 Información y Comunicación	-2.359	3.147	-0.75	0.4576
Dimensión 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación	-0.944	6.566	-0.144	0.8864
Dimensión 7 Control Interno	-1.055	3.057	-0.345	0.7317

Fuente: Elaboración de los autores

10.1.3. Impacto en los índices de la EDI – DANE

El análisis de los índices derivados de la Encuesta de Desempeño Institucional (EDI) del DANE reveló efectos estadísticamente significativos para dos índices específicos, aunque con una dirección negativa. En primer lugar, se encontró un efecto negativo y altamente significativo sobre el índice de expectativas de carrera (índice D02) $\beta = -3.97, p = 0.0038$). Este resultado puede indicar que la implementación de procesos de selección se asocia con una reducción de aproximadamente 4 puntos en la percepción de los servidores sobre sus oportunidades de movilidad y ascenso al interior de la entidad. Por otra parte, se encontró un efecto negativo significativo sobre el índice de percepciones sobre la planeación (índice F07) ($\beta = -3.74, p = 0.0207$), lo que indicaría que variables relacionadas con la articulación estratégica, el seguimiento a metas y la pertinencia de la capacitación muestran un deterioro en la percepción de continuidad y seguimiento de los procesos de planeación tras la incorporación del nuevo personal.

Los demás índices evaluados no mostraron coeficientes estadísticamente diferentes de cero.

Tabla 3

Análisis para los índices de la EDI.

Nota: Códigos para la significancia: **** 0.001; *** 0.01; ** 0.05; * 0.1.

Variable	Coefficiente Beta	Error Estándar	Valor t	p Valor
Percepción sobre el mérito	0.26182	4.48747	0.0583	0.9536
Índice C08	-3.281	3.164	-1.037	0.3025
Índice D01	-1.347	0.932	-1.445	0.152
Índice D02	-3.979	1.336	-2.978	0.0038(***)
Índice F07	-3.747	1.59	-2.357	0.0207(***)

Fuente: Elaboración de los autores

Sede:

Correo Sede:

Dirección

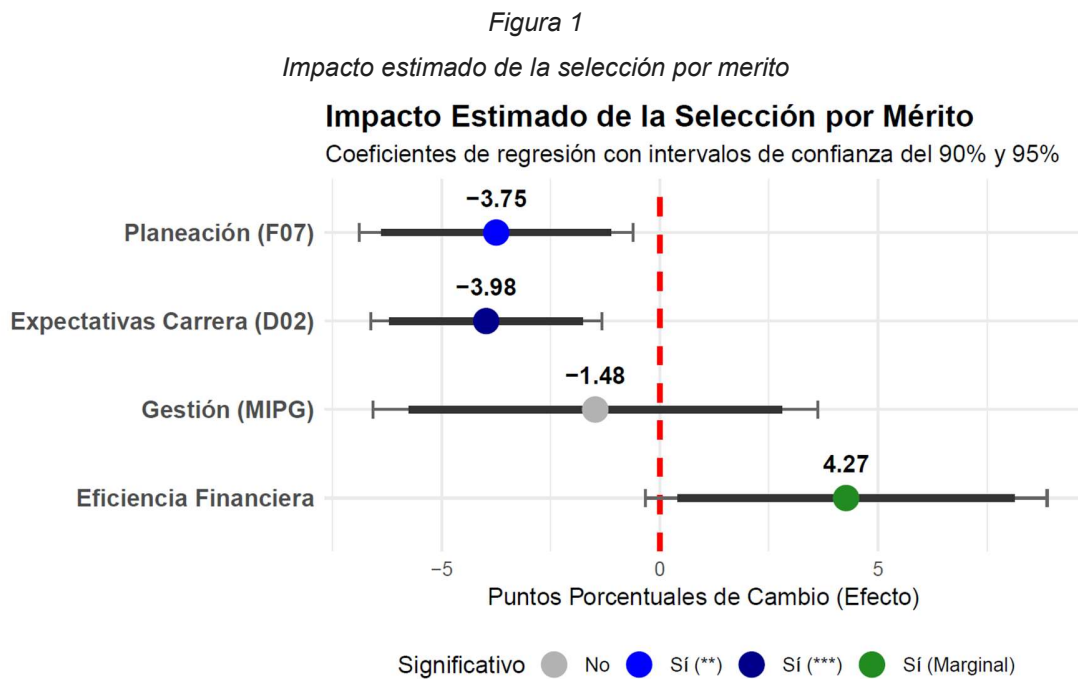
Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

La figura 1 muestra los resultados más relevantes de los datos presentados anteriormente, ilustrando los efectos de aquellas variables para las que se encontraron, además del resultado para el índice general del MIPG. Es claro que mientras la ejecución, en términos del presupuesto de inversión, se ve influida de forma positiva por el proceso de selección, no pasa lo mismo con las variables, basadas en la percepción de los funcionarios, sobre las expectativas de carrera y la planeación de la entidad.



Fuente: Elaboración de los autores

10.2. Análisis Cualitativo

De acuerdo con la estrategia de análisis enunciada en la estrategia de análisis cualitativo, a continuación, se presentan los resultados para cada una de las 13 categorías de análisis. Estas categorías condensan aquellas que fueron formuladas de manera previa y los patrones emergentes que se hallaron en el análisis de las entrevistas.

10.2.1. Hallazgos por categoría

Categoría 1 – Ajuste al perfil de empleo

En la mayoría de los casos, los aspirantes cumplen formalmente los requisitos del manual de funciones, pero existen dificultades para verificar si su desempeño funcional en la práctica se ajusta plenamente a las necesidades dinámicas del puesto. Lo anterior muestra cómo hay una tensión entre el cumplimiento formal (requisitos contenidos en el manual de funciones) y las necesidades reales, constituyendo un tema emergente en el análisis. El desajuste se acentúa

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

cuando los manuales de funciones están desactualizados. Por ejemplo, en una de las entidades, el funcionario entrevistado señaló que

“El manual de funciones... es del 2020 y ha tenido once modificaciones... no está ajustado a la realidad.”

El análisis del corpus de transcripciones refleja que los funcionarios vinculados mediante procesos de mérito exhiben, en general, un ajuste adecuado al perfil formal del empleo. Las entrevistas muestran que estos servidores suelen cumplir los requisitos técnicos y formativos, lo cual se traduce en una mayor claridad frente a las responsabilidades asignadas. Sin embargo, este ajuste es predominantemente formal, es decir, adecuado en términos del cumplimiento de los “mínimos” del perfil, pero con variaciones importantes en la profundidad de sus capacidades funcionales. Esto se puede observar en lo que señala un funcionario

“...las personas cumplen los requisitos a lo establecidos en el manual... pero más allá de saber funcionalmente cómo están... nos queda difícil decirte cómo ha sido el funcionamiento.”

En entidades con misiones más técnicas se evidencian mejores alineaciones, mientras que en entidades con perfiles híbridos o de alta complejidad el ajuste tiende a ser más heterogéneo.

Categoría 2 – Comparación con otros tipos de vinculación

No hay un patrón único, dado que en algunos casos no se observan diferencias importantes en el cumplimiento de funciones entre servidores de carrera, contratistas, libre nombramiento, encargo y provisionales; en una de las entrevistas se menciona lo siguiente

“Realmente no hay una diferencia marcada... el ejercicio de las funciones está muy bien definido.”

En otros casos, se perciben diferencias de motivación o comportamiento (algunos provisionales y contratistas se esfuerzan más por “demostrar”). Los entrevistados resaltan diferencias visibles entre funcionarios de carrera y aquellos vinculados mediante modalidades provisionales, OPS o de libre nombramiento. Los servidores de carrera se perciben como más cuidadosos en la aplicación de normas y procedimientos, y más estables en su desempeño, aunque en varias entrevistas se menciona que tienden a ser más normativos y menos flexibles frente a ajustes rápidos o necesidades emergentes de la entidad.

En contraste, los provisionales y contratistas son percibidos como más adaptables, pero con mayores riesgos de discontinuidad, menor apropiación institucional y dependencia de las expectativas de sus jefaturas, lo que constituye un tema emergente en el análisis. En una de las entidades entrevistadas se señala que

“Los servidores provisionales se empeñan un poquito más... porque se sienten como pagando un favor.”

Categoría 3 – Alineación con necesidades de la entidad

La alineación de los funcionarios vinculados por procesos de selección depende del tiempo de la convocatoria y de si el perfil fue definido acorde a necesidades actuales; las convocatorias largas (p.ej. procesos iniciados en 2021 y listas en 2024) generan incongruencias. Este resulta un tema emergente en las entrevistas.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Esta alineación anteriormente mencionada entre el talento seleccionado y las necesidades reales de la entidad presenta importantes disparidades. Mientras algunas entidades destacan que los perfiles responden adecuadamente a los requerimientos misionales, otras manifiestan que el desfase temporal entre la convocatoria y la incorporación genera desajustes importantes.

En algunos casos, las necesidades institucionales evolucionaron, pero los perfiles no se actualizaron oportunamente, lo que genera brechas funcionales y ralentiza los procesos de adaptación. Este fenómeno es especialmente crítico en entidades con innovaciones o transformaciones recientes.

Categoría 4 – Relación con compañeros

En términos generales, las relaciones entre los nuevos vinculados y los compañeros suelen ser aceptables, aunque en algunos casos la llegada de un servidor de carrera desplaza a provisionales y genera tensiones emocionales.

Las entrevistas evidencian relaciones laborales generalmente positivas entre servidores seleccionados y sus equipos de trabajo, reconociendo la presencia de actitudes colaborativas y respeto por normas internas de convivencia. Sin embargo, también emergen tensiones relacionadas con la distribución de cargas, especialmente cuando los funcionarios recién vinculados “desplazan” tareas que otros compañeros venían cumpliendo históricamente. Un ejemplo de lo anterior se plasma en la siguiente cita

“La persona que llega desplaza a otro compañero... eso genera temas emocionales... pero mayores inconvenientes no hemos visto.”

En algunas áreas se perciben resistencias iniciales, especialmente cuando los nuevos servidores asumen funciones estratégicas que antes recaían en provisionales de larga permanencia. Sin embargo, las tensiones entre las personas que ingresan y las que se encuentran en la entidad pocas veces escalan a casos de reportes de mala convivencia, de manera formal.

Categoría 5 – Relación con superiores

La relación entre servidores vinculados por mérito y sus superiores se describe como respetuosa, formal y generalmente estable; muchos jefes valoran la claridad técnica y actitud de aprendizaje de estos funcionarios.

No obstante, se identifican tensiones cuando existen estilos de liderazgo altamente directivos o cuando los superiores esperan obediencia inmediata antes que análisis técnico. Algunos entrevistados señalan que los supervisores pueden mostrar resistencia cuando los funcionarios de carrera cuestionan prácticas, procedimientos o decisiones no alineadas con la normatividad.

Una de las consecuencias más llamativas, cuando se producen las diferencias descritas entre jefe y los empleados de carrera seleccionados por la CNSC, es que los primeros ven “el traslado” del funcionario como una opción, cuando perciben que el perfil del funcionario “no encaja”. Esto se encuentra en las entrevistas, en menciones como la siguiente

“El jefe pide traslado porque el perfil no se acopla a la manera de trabajar o a las expectativas.”

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024

Categoría 6 – Impacto en el clima laboral

El impacto es mixto. En varias entidades el clima se mantiene estable; en otras, la movilidad o desplazamiento de provisiones y las disputas por encargos afectan la estabilidad y el trabajo en equipo.

La llegada de servidores seleccionados mediante concurso tiene impactos diferenciados en el clima laboral, ya que en algunas áreas se perciben mejoras en la organización del trabajo, redistribución de cargas y formalización de procedimientos; este clima positivo se evidencia más en entidades de corte “técnico” que en entidades de otro tipo.

En otras, emergen tensiones asociadas al cambio de rutinas, la exigencia normativa y la necesidad de reestructurar roles previamente informales. El riesgo para que se generen este tipo de tensiones aumenta cuando se movilizan funcionarios a otras partes de la entidad o se interponen tutelas reclamando derechos laborales.

Se evidencia que el impacto en el clima no depende solo del mérito, sino del grado de madurez institucional y del acompañamiento que se realiza al momento de integrar nuevos servidores.

Categoría 7 – Aprendizaje continuo

Predomina la percepción de que la mayoría de los funcionarios llegan a aprender in situ; hay procesos de inducción en algunas entidades (padrinazgo), pero la formación sistemática es heterogénea, lo que puede indicar que no hay planes de gestión de conocimiento claros. Esta situación parece impactar más los procesos misionales de las entidades, tal como lo muestra el siguiente extracto de una entrevista

“La mayoría de gente llega a aprender... las funciones en áreas de apoyo son muy transversales.”

El análisis también muestra que los servidores seleccionados expresan una disposición elevada hacia el aprendizaje continuo, aunque dicho aprendizaje se ve influido por las condiciones organizacionales. En entidades con rutas estructuradas de capacitación y acompañamiento, los funcionarios avanzan rápidamente. En contraste, en entidades con ambientes más rígidos o con poca transferencia documental, la curva de aprendizaje es más lenta y depende del esfuerzo individual, principalmente cuando no hay experiencia previa en la entidad o con las funciones desempeñadas.

El mérito favorece el potencial de aprendizaje, pero la entidad es quien determina e influye en la velocidad y calidad de dicho proceso.

Categoría 8 – Cumplimiento de compromisos

Las evaluaciones de desempeño formales muestran porcentajes altos (muchas evaluaciones con puntajes máximos), lo que genera dudas sobre la severidad y seriedad en la aplicación de estas evaluaciones, la utilidad real de las mismas y el control que se realiza a las aplicaciones.

Por otro lado, la mayoría de las entidades entrevistadas percibe que los funcionarios de carrera tienden a cumplir con mayor rigor los compromisos asignados, tanto en términos de tiempos como de calidad mínima esperada. Esta característica se explica en parte por la cultura de responsabilidad asociada al concurso y a la estabilidad laboral. Sin embargo, algunos testimonios muestran que este cumplimiento puede ser literal y asociado estrictamente al manual de funciones, sin expandirse hacia acciones proactivas o de anticipación a problemas.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Un elemento adicional es que en los casos en que los manuales de funciones no son lo suficientemente específicos, respecto a las labores que lleva a cabo el funcionario, estas terminan operacionalizadas en los compromisos establecidos para las evaluaciones de desempeño.

Categoría 9 – Atención a metas organizacionales

Hay incertidumbre en las entidades sobre si la vinculación por mérito ha impactado positivamente las metas institucionales. En algunos casos sí (entidades técnicas), en otros no hay evidencia objetiva. En general, las áreas de talento humano no cuentan con la información concreta para confirmar si los funcionarios vinculados por procesos de selección realmente impactan en el cumplimiento de objetivos misionales y metas de las entidades.

Es importante mencionar que se evidencia en las entrevistas que los servidores seleccionados muestran una comprensión clara de las metas institucionales y, en muchos casos, actúan en coherencia con los objetivos estratégicos. Aun así, en varias entrevistas se expresa que las metas no siempre se traducen en acciones operativas claras, lo cual reduce la capacidad individual para articular su trabajo con los resultados institucionales. Esto también puede estar relacionado con la necesidad de crear y definir indicadores institucionales más claros y objetivos.

Lo anterior sugiere que la alineación entre mérito y rendimiento depende en gran medida del liderazgo organizacional y la claridad estratégica interna de la entidad.

Categoría 10 – Adaptación al cambio

La adaptabilidad es un rasgo presente, pero con importantes variaciones. Los funcionarios seleccionados se ajustan adecuadamente a nuevas tareas y procedimientos, especialmente cuando estos tienen soporte normativo o guía documentada. Sin embargo, en ámbitos donde se requiere improvisación, creatividad o gestión del cambio rápido, el nivel de adaptación no es homogéneo.

Se evidencia que entidades con culturas más flexibles muestran mejores procesos de adaptación que aquellas con ambientes rígidos o jerarquizados. Esto puede indicar la necesidad de ajuste de manuales de funciones frente a procesos de cambio, para la estabilización de funcionarios de carrera nuevos vinculados por procesos de selección. Aunque puede que la adaptación se facilite cuando hay claridad de funciones y procesos, la movilidad por encargos o traslados tempranos impide estabilizar trayectorias y curvas de aprendizaje en las entidades, sobre todo en entidades con sedes territoriales.

Categoría 11 – Aportes innovadores

Las menciones a aportes innovadores son escasas; prevalece la idea de que muchos servidores hacen lo estrictamente delegado en el manual de funciones. Aunque sí se presentan casos excepcionales de contribuciones personales en la mejora de procesos y procedimientos, relacionados directamente con los funcionarios vinculados por procesos de selección.

Los aportes innovadores identificados en las entrevistas van desde pequeñas mejoras operativas hasta propuestas de rediseño de procesos. Sin embargo, estos aportes no dependen exclusivamente del mérito, sino del ambiente organizacional que habilita o bloquea la innovación.

En instituciones donde la jefatura incentiva ideas nuevas, los funcionarios de carrera se sienten motivados a proponer mejoras. En contraste, en oficinas donde predomina la cultura del trámite o la desconfianza, la innovación tiende a estancarse a pesar de que el perfil del servidor podría favorecerla.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Categoría 12 – Percepción sobre los procesos de selección de la CNSC

Existe una percepción crítica sobre los procesos de selección, dado que son valorados por la búsqueda del mérito, pero cuestionados por tiempos largos, validez práctica de pruebas y por la presencia de “cultura de concurso” que implica que las personas ya están entrenadas para superar los procesos de selección por la frecuencia con la que se presentan a estos. Dos fragmentos de entrevistas ilustran este punto

“El tiempo de las convocatorias... si vínculo con requisitos que cumplió hace 2 años... no sirve.”

“A veces es más de suerte que de validez; la gente tiene una ‘cultura de concurso’.”

Esta percepción es dual ya que, por un lado, se reconoce la transparencia, objetividad y legitimidad del concurso, pero por otro se cuestionan aspectos como la duración de las convocatorias, la pertinencia de las pruebas respecto a las funciones reales y la prevalencia de conocimientos teóricos sobre habilidades prácticas. Varias entrevistas reiteran que las pruebas no siempre capturan el “saber-hacer”, lo cual genera brechas entre el mérito acreditado y las necesidades reales de la entidad, haciendo énfasis en que las pruebas deberían estar más orientadas hacia ese componente.

Categoría 13 – Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es, quizá, uno de los hallazgos más críticos. Las entrevistas revelan que muchos procesos de inducción, transferencia de saberes y aprendizaje institucional se encuentran debilitados o dependen del esfuerzo voluntario de algunos servidores. Además, se menciona que la evaluación del desempeño, en varias entidades, se convirtió en un trámite administrativo con poca utilidad para retroalimentar el aprendizaje organizacional.

La falta de repositorios, memoria institucional y mecanismos de transferencia limita el impacto del mérito en los resultados colectivos.

Hay preocupación por la pérdida de conocimiento debido a movilidad y ausencia de repositorios robustos; algunas entidades han iniciado pilotos de mapeo y captura de conocimiento, pero están en fases tempranas, por lo que no hay herramientas consolidadas para llevar a cabo este proceso.

La tabla 4 resume los principales hallazgos para el análisis cualitativo.

Tabla 4

Principales hallazgos por categoría del análisis cualitativo

Categoría	Hallazgo
Ajuste al perfil del empleo	Cumplen requisitos formales; incertidumbre sobre desempeño funcional real
Comparación con otros tipos de vinculación	No siempre hay diferencia; en ocasiones provisionales se esfuerzan más
Alineación con necesidades de la entidad	Desfase temporal entre convocatoria y necesidades actuales
Relación con compañeros	Generalmente aceptable; tensiones por desplazamientos
Relación con superiores	Jefes influyen en traslados y adaptación
Impacto en el clima laboral	Mixto: clima positivo en algunas entidades; movilidad y tuteladas afectan otras
Aprendizaje continuo	Predomina aprendizaje en el puesto; inducción heterogénea
Cumplimiento de compromisos	Inflación de puntajes en evaluación → problema de trazabilidad

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Categoría	Hallazgo
Atención a metas organizacionales	Evidencia mixta sobre impacto en metas
Adaptación al cambio	Movilidad y encargos reducen estabilidad y curva de aprendizaje
Aportes innovadores	Escasos; prevalece cumplimiento del manual sobre iniciativas
Percepción sobre los procesos de selección	Valoración del mérito, críticas a tiempos y validez de pruebas
Gestión del conocimiento	Pilotos y esfuerzos iniciales, aún incipiente

Fuente: Elaboración de los autores

10.2.2. Comparaciones relevantes entre entidades

Los análisis de las entrevistas muestran patrones interesantes para conjuntos de entidades. Aquellas técnicas, con perfiles muy concretos, que tienen alto énfasis en desempeño técnico y conocimiento especializado (IDEAM, CREG, ANH, MinCiencias, MinMinas, SGC) tienden a reportar mejor ajuste funcional y clima favorable; sin embargo, piden actualización de manuales frente a cambios misionales. Por otro lado, entidades sociales o de servicio como (JARIV, INM, MinCultura, MinDeporte) le dan mayor importancia a clima laboral, el trato con ciudadanía, y la adaptabilidad de sus funcionarios. Mientras tanto, entidades administrativas medianas o con burocracia consolidada (UGPP, SGC, ESAP) permiten evidenciar tensiones más frecuentes con provisionalidad, resistencia al cambio y evaluación del desempeño

También se observó que las entidades con vacantes distribuidas a lo largo del territorio nacional, algunas de ellas con difícil provisión, dada su ubicación, sufren mayor impacto por traslados a sedes preferidas, las cuales se encuentran, generalmente, en las ciudades más grandes.

10.2.3. Patrones transversales y tensiones institucionales identificadas

Con base en el análisis emergen ocho grandes tensiones:

- *Mérito formal vs. mérito funcional*: el proceso selecciona perfiles adecuados en papel, pero no siempre relevantes para funciones reales.
- *Ingreso por mérito vs. cultura organizacional previa*: funcionarios meritocráticos ingresan a culturas institucionales rutinizadas.
- *Innovación esperada vs. rigidez burocrática*: el aparato institucional desincentiva la creatividad.
- *Evaluaciones de desempeño vs. realidad operativa*: los mecanismos evaluativos no generan retroalimentación útil.
- *Evaluaciones de desempeño vs. trazabilidad*: evaluaciones con puntajes absolutamente altos impiden detección de problemas reales y obstaculizan medidas correctivas.
- *Uniformidad del proceso vs. heterogeneidad de entidades*: el concurso es estándar; las entidades son profundamente distintas.
- *Tiempo vs. pertinencia*: convocatorias largas generan desvinculación entre perfil ofertado y necesidades actuales.
- *Movilidad vs. estabilidad*: traslados/encargos tempranos generan costos administrativos y pérdida de aprendizaje institucional.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



11. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES BASADO EN EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) A PARTIR DE LOS HALLAZGOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

En el presente apartado se desarrolla un análisis de capacidades institucionales a partir de los hallazgos obtenidos en el ejercicio cualitativo realizado con las 18 entidades del orden nacional a las que se les aplicó la entrevista semiestructurada de percepción. El propósito es examinar cómo los resultados del análisis se relacionan con las siete dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión —MIPG—, entendidas como pilares para el funcionamiento eficaz del Estado colombiano (DAFP, 2017).

Este análisis permite identificar fortalezas y brechas institucionales que inciden directamente en la manera en que los funcionarios ingresan, se desarrollan, aportan y se articulan dentro de las instituciones, además de ofrecer una visión analítica transversal que conecta las categorías trece del estudio con las siete dimensiones de capacidades institucionales que el MIPG busca consolidar.

11.1. Talento Humano

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017), la dimensión de Talento Humano busca asegurar que las entidades públicas cuenten con servidores idóneos, motivados y alineados con su misión. Incluye procesos de ingreso, desarrollo, evaluación, permanencia y bienestar. Desde MIPG, esta dimensión es el fundamento del desempeño institucional, pues el capital humano determina la capacidad real de ejecución.

Los hallazgos cualitativos indican que el ingreso por mérito está cumpliendo parcialmente su función, pues garantiza perfiles técnicamente adecuados, pero no asegura su apropiada distribución ni su desarrollo posterior. Varias entidades reportan desajustes entre el perfil ofertado y las funciones reales, lo cual afecta la capacidad de respuesta. Por ejemplo, en una entrevista se señala que un funcionario “cumple los requisitos del concurso, pero no necesariamente lo que la oficina necesita hoy”.

Se evidencian diferencias sustanciales en desempeño, motivación y compromiso entre funcionarios de carrera y otras modalidades de vinculación, fenómeno que afecta la cohesión y genera tensiones internas. Adicionalmente, persisten brechas en la gestión del aprendizaje continuo, ya que varios funcionarios llegan con conocimientos sólidos, pero requieren tiempo significativo de adaptación institucional, especialmente en entidades con procesos técnicos complejos.

La adaptación al cambio constituye otra área crítica: funcionarios recién ingresados presentan capacidad de aprendizaje, pero no siempre cuentan con acompañamiento, inducción o transferencia de conocimiento suficiente, generando dependencia de colegas experimentados y ralentizando su aporte inicial.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Tabla 5

Cuadro de análisis dimensión talento humano

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Ingreso por mérito	Perfiles técnicamente adecuados; procesos transparentes	Desalineación perfil-función; tiempos largos de convocatoria
Desarrollo y adaptación	Buena disposición al aprendizaje	Escasa inducción; falta de transferencia estructurada
Compromiso y motivación	Alta valoración del mérito	Diferencias fuertes entre modalidades de vinculación
Desempeño inicial	Funcionarios con bases técnicas sólidas	Curva de aprendizaje prolongada; acompañamiento insuficiente

Fuente: Elaboración de los autores

11.2. Direccionamiento Estratégico y Planeación

Esta dimensión evalúa la capacidad de las entidades para orientar sus decisiones hacia objetivos estratégicos claros (DAFP, 2017). Los hallazgos muestran fallas en la articulación entre la planeación del recurso humano y las necesidades misionales, además de que varias entidades presentan planeación insuficiente de talento humano, especialmente en la definición y actualización de perfiles. Se mencionan casos donde los perfiles utilizados en la convocatoria no representan las necesidades actuales de la dependencia, provocando desajustes entre el rol esperado y el real. Este desfase afecta la ejecución misional, pues áreas críticas reciben personal con competencias generales, pero no especializadas.

Asimismo, existe evidencia de que los equipos de talento humano no siempre participan en la planeación estratégica del recurso humano, lo que limita la capacidad de anticipar demandas y gestionar cargas laborales. “El perfil estaba desactualizado desde hacía dos años”, señala un entrevistado, lo cual evidencia rezagos en la articulación entre planeación institucional y gestión del talento.

Tabla 6

Cuadro de análisis dimensión direccionamiento estratégico y planeación

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Planeación del talento	Reconocimiento de la importancia del mérito	Perfiles desactualizados; débil articulación con planeación
Análisis de cargas	Identificación de necesidades críticas	Insuficiente proyección de cargas laborales
Coherencia estratégica	Algunas áreas ajustan roles oportunamente	Inconsistencias entre demandas misionales y requerimientos del concurso

Fuente: Elaboración de los autores

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



11.3. Gestión con Valores para el Resultado

La dimensión de Gestión con Valores para el Resultado promueve una administración ética, transparente y orientada al logro, buscando promover acciones para el fortalecimiento la integridad pública y la coherencia entre decisiones y resultados (DAFP, 2017).

Los hallazgos muestran que, si bien los funcionarios de carrera suelen percibirse como más orientados a resultados por estabilidad y sentido técnico, existen diferencias importantes en compromiso y ética del trabajo entre áreas. En algunos equipos los funcionarios de carrera son valorados por “hacer lo que el manual dice”, lo cual garantiza cumplimiento normativo, pero puede limitar la flexibilidad y la orientación a resultados.

También se detectan tensiones en la interacción entre funcionarios de carrera y personal provisional o contratista; estas tensiones afectan la confianza, la motivación y la cohesión del equipo. En algunos casos, los jefes no logran armonizar expectativas, estilos y responsabilidades, lo que limita la adopción de prácticas orientadas al logro colectivo.

Tabla 7

Cuadro de análisis dimensión gestión con valores

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Ética y transparencia	Alta valoración del concurso	Tensión entre grupos; percepción desigual del compromiso
Orientación a resultados	Cumplimiento normativo sólido	Excesiva rigidez por manuales; baja flexibilidad
Cultura organizacional	Equipos con prácticas colaborativas	Jerarquías fuertes; dificultades de cohesión

Fuente: Elaboración de los autores

11.4. Evaluación de Resultados

La dimensión de evaluación de resultados, según el DAFP (2017), comprende los sistemas para medir desempeño individual y organizacional, garantizando retroalimentación, mejora continua y toma de decisiones basada en evidencia.

Esta dimensión es la más crítica. En la mayoría de entidades la evaluación del desempeño “termina siendo un trámite”, sin capacidad real de diferenciar desempeños ni orientar mejoras. Los entrevistados reportan que la evaluación raramente genera consecuencias o incentivos, y que los jefes carecen de formación para evaluar objetivamente.

Además, no existen mecanismos claros para vincular los resultados del concurso con el desempeño posterior, lo cual impide identificar predictores efectivos de éxito laboral. La ausencia de retroalimentación de calidad afecta especialmente a los funcionarios recién ingresados, quienes requieren orientación para ajustar su desempeño.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Tabla 8

Cuadro de análisis dimensión evaluación de resultados

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Instrumentos	Formatos estandarizados	Evaluaciones infladas; falta de diferenciación
Retroalimentación	Disposición en algunos equipos	No hay seguimiento real; jefes sin formación
Toma de decisiones	Listas de verificación formales	Evaluación no orienta permanencia ni desarrollo

Fuente: Elaboración de los autores

11.5. Información y Comunicación

Esta dimensión promueve flujos de información oportunos, confiables y accesibles para la toma de decisiones, así como relaciones de comunicación interna efectivas (DAFP, 2017).

Durante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas, un patrón recurrente fue la falta de claridad en las expectativas del rol: los funcionarios reportan que los jefes no siempre explican adecuadamente funciones, prioridades o límites de responsabilidad. Además, en algunos casos, la comunicación entre niveles jerárquicos es percibida como fragmentada, lo que dificulta coordinar esfuerzos y compartir información misional.

En varios casos, los equipos dependen excesivamente de conversaciones informales para entender procesos, o muchas veces ni siquiera tienen la oportunidad de estas, lo que genera inequidad en el acceso al conocimiento y dependencia de individuos clave en algunas entidades.

Tabla 9

Cuadro de análisis dimensión información y comunicación

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Comunicación interna	Equipos con reuniones regulares	Poca claridad en expectativas; comunicación fragmentada
Información para decisiones	Documentos formales disponibles	Dependencia de redes informales; baja documentación
Transparencia interna	Canales establecidos	Poca socialización de cambios o prioridades

Fuente: Elaboración de los autores

11.6. Gestión del Conocimiento y la Innovación

Según lo indica el DAFP (2017), la gestión del conocimiento y la información busca promover la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, así como la innovación administrativa y técnica.

El análisis muestra un bajo desarrollo de esta dimensión. Muchas entidades carecen de repositorios, protocolos de transferencia o sistemas para documentar procesos. Los funcionarios recién ingresados deben aprender “por repetición” o mediante observación, lo cual genera pérdida de conocimiento y vulnerabilidad ante rotación del personal.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



La innovación también presenta diferentes obstáculos: en varias entidades los procesos están extremadamente ligados al manual de funciones, lo cual limita la búsqueda de soluciones creativas. Un hallazgo recurrente es que la disposición a innovar está más asociada a la cultura interna que al tipo de vinculación.

Tabla 10

Cuadro de análisis dimensión gestión del conocimiento y la innovación

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Transferencia	Disposición individual a apoyar	No existe estructura formal; aprendizaje empírico
Documentación	Algunos procesos estandarizados	Ausencia de repositorios; escasa memoria institucional
Innovación	Ideas aisladas	Cultura rígida; manuales limitantes

Fuente: Elaboración de los autores

11.7. Control Interno

El control interno comprende los mecanismos para asegurar el cumplimiento normativo, prevenir riesgos y promover mejoramiento continuo (DAFP, 2017).

Se evidencian debilidades en trazabilidad, seguimiento y monitoreo en algunas entidades. Aunque existen sistemas formales, su uso no siempre es sistemático ni alimentado con información relevante.

Varias entidades no conectan sus resultados de desempeño con procesos de control, lo que limita el aprendizaje y el ajuste oportuno.

Por ejemplo, se identifican casos donde inconsistencias entre funciones reales y perfil del cargo no desencadenan acciones de control interno, lo que perpetúa riesgos operacionales.

Tabla 11

Cuadro de análisis dimensión control interno

Subcapacidad	Fortalezas	Brechas
Prevención	Normativa clara	Uso limitado de mecanismos preventivos
Monitoreo	Sistemas existentes	Falta de trazabilidad y actualización
Mejoramiento continuo	Buenas prácticas en algunas áreas	Poca articulación con desempeño y talento humano

Fuente: Elaboración de los autores

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



12. DISCUSIÓN

Como se observó en los resultados, hay una distinción bastante clara entre los dos tipos de análisis, que también involucran las fuentes de los datos analizados. A pesar del resultado relacionado con el gasto de inversión, donde se observa una relación positiva entre tener un proceso de selección el año anterior y el aumento en este tipo de gastos, los resultados para los demás indicadores de desempeño, que no tienen como origen la percepción, no muestran efecto alguno de los procesos de selección.

Aquellos en los que la fuente de datos es la percepción, como la EDI del DANE o la entrevista construida por el equipo investigador, muestran algunas relaciones que resulta interesante explorar y relacionar. Entre estas se encuentran las percepciones de mayor compromiso de los empleados que entran por procesos de selección, su mayor adherencia a la norma, dificultades en el ajuste a las necesidades de la entidad y problemas con la planeación y las expectativas de movilidad laboral.

Con base en los hallazgos presentados, a continuación, se presenta la discusión de estos, ordenada por las respuestas a las preguntas secundarias planteadas para la investigación.

¿Existen diferencias significativas en el desempeño institucional en entidades que tienen empleados que ingresaron por procesos de selección llevados a cabo por la CNSC?

De acuerdo con los análisis cuantitativos realizados con los indicadores del MIPG, no habría diferencias significativas entre las entidades que hicieron un proceso de selección para 2020 y aquellas que lo hicieron para 2022. Sin embargo, si se consideran elementos como la ejecución del presupuesto de inversión o las percepciones sobre la planeación y las expectativas en la movilidad interna, relacionada con la carrera administrativa, se infieren diferencias significativas en estos aspectos.

El hallazgo sobre la planeación puede relacionarse con los referidos, en el análisis cualitativo, respecto a las dinámicas que se presentan con las personas que ingresan a las entidades. La falta de procesos de inducción apropiados, junto a la falta de claridad en funciones, y las decisiones de algunos jefes de pedir traslados por la percepción de que el funcionario no se ajusta a sus expectativas, pueden servir de contexto a la percepción relacionada con una planeación menos eficiente y, por lo tanto, a que haya un impacto negativo de la planeación a este nivel.

Los anteriores resultados pueden resultar contraintuitivos, debido a que se tiene la idea de que los procesos de selección, o la promoción del principio del mérito para el ingreso a la carrera administrativa, son una forma de mejorar la gestión en las entidades, ya sea a nivel global o particular, relacionada con el talento humano. Por ejemplo, Cortázar, Cifuentes y Sanginés (2014) mencionan que se ha encontrado evidencia de que el servicio civil profesionalizado está relacionado con mayor crecimiento económico e ingreso per cápita, reducción de niveles de corrupción y de pobreza, mejora en la entrega de servicios, mayor confianza en el gobierno y mejor ejecución presupuestaria del gasto de inversión.

Por esta vía, el hallazgo del efecto del proceso de selección, sobre el gasto de inversión en las entidades, un año después de iniciado este proceso, resulta interesante en la medida en que este tipo de gastos, según el Decreto 2236 de 2017, son aquellos que pueden ser económicamente productivos y su característica principal es “que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y producción en el campo de la estructura física, económica y social”.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



En este sentido, y como es mencionado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF (s.f.), el gasto de inversión puede ser considerado como generador de algún tipo de beneficio para la sociedad, principalmente aquel realizado en la estructura social. Este podría ser considerado un aporte importante de los procesos de selección tanto a las entidades como al país. Sin embargo, se requiere de una indagación más detallada para determinar el destino final de los dineros pagados por este concepto. También se debe tener en cuenta que, en el caso del análisis de los indicadores del MIPG, el tipo de análisis estadístico fue diferente, dada la dificultad en la disponibilidad de las series de datos, entre las diferentes fuentes usadas.

Una de las razones por las que el efecto de la inversión puede no verse reflejada en los índices del MIPG, principalmente el de la dimensión de direccionamiento estratégico, la cual tiene dentro de sus políticas la de gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público, es porque su esencia está más relacionada con la planeación y programación del presupuesto, tal como se enuncia en los lineamientos de la política (DAFP, s.f.).

¿En qué factores organizacionales, normativos y contextuales incide el ingreso por mérito?

Con base en lo ya mencionado, se puede decir que, a nivel cuantitativo, se encontraron efectos, de marginal a estadísticamente significativos para las variables de inversión (positivos), planificación (negativos), y la expectativa de movilidad interna (negativos). Dado que para la anterior pregunta se abordó el tema de gastos en inversión, dentro de esta se abordarán las relacionadas con participación y expectativas relacionadas con la movilidad interna.

Con relación a la planificación, se puede decir que las preguntas de la EDI del DANE que conforman este índice están relacionadas con el seguimiento y la alineación de la planeación con políticas más globales como el Plan Nacional de Desarrollo o el seguimiento ciudadano. Cortázar, Cifuentes y Sanginés (2014) refieren que, aunque las entidades tengan documentos de referencia, como planes estratégicos u operativos, la planificación, en este caso de los recursos humanos, no está ligada a prácticas concretas, por lo que al final no reflejan la realidad de las prácticas institucionales. Esta puede ser una razón por la que la percepción sobre la planificación resulta peor en entidades que implementaron procesos de selección.

Por otra parte, la percepción de los funcionarios en relación con menores expectativas de movilidad vertical dentro de la entidad ha sido referenciada por Cortázar, Cifuentes y Sanginés (2014), quienes mencionan que sistemas de carrera como el colombiano tienen dificultades para cumplir con las expectativas de los funcionarios, ya que en la práctica los ascensos y promociones se dan en números bajos.

Un elemento que se quiere resaltar es la falta de evidencia, desde el análisis estadístico, sobre la influencia del proceso de selección en el control de la corrupción. Cortázar, Fuenzalida y Lafuente (2016) mencionan que se ha demostrado la asociación positiva, entre otras variables, de políticas formales de carrera y promoción del mérito con el control de la corrupción. Precisamente, la pregunta base para uno de los indicadores basados en la EDI del DANE fue seleccionada porque indagaba por la meritocracia como estrategia para prevenir prácticas irregulares en la entidad.

Lo anterior puede tener relación con la percepción de menor planificación en las entidades, ya que el control de la corrupción, o de prácticas irregulares, además de la implementación de procesos como los meritocráticos, debe estar acompañado de supervisión constante y aplicación

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



rigurosa de la ley (Rauch y Evans, 2000). Este elemento también se puede relacionar con lo identificado respecto a la evaluación del desempeño, de lo cual se habla más adelante.

Por otra parte, desde el análisis cualitativo, se evidencian posibles incidencias del mérito en la innovación y la evaluación del desempeño. Respecto a la innovación, esta depende más de la cultura organizacional y el individuo mismo que del tipo de vinculación, ya que los hallazgos indican que la capacidad de los nuevos servidores para proponer mejoras, introducir cambios o impulsar prácticas innovadoras no depende exclusivamente de su perfil o del proceso meritocrático mediante el cual ingresaron; por el contrario, está fuertemente condicionada por el individuo, el clima interno del equipo de trabajo, los estilos de liderazgo y la apertura al cambio de cada entidad.

En entornos donde prevalecen prácticas rígidas o altamente protocolarias, la innovación tiende a verse limitada, incluso entre funcionarios con competencias reconocidas. En entidades con culturas más flexibles y participativas, la contribución innovadora tiene mayor espacio para desarrollarse, demostrando que el contexto institucional es un factor determinante.

La evaluación del desempeño es un punto crítico que limita la alineación entre mérito y resultados, evidenciado en que uno de los patrones más recurrentes en las entrevistas es la percepción de que la evaluación del desempeño carece de rigurosidad, utilidad o impacto real en la gestión del talento humano y la mejora del servidor de carrera. En varios casos se describe como un procedimiento meramente formal que no cumple funciones de retroalimentación ni guía la mejora continua.

Esta debilidad impide cerrar el ciclo del mérito, pues la entidad no cuenta con información estructurada para valorar si el desempeño esperado se materializa y qué condiciones podrían potenciarlo. La ausencia de una evaluación significativa rompe la conexión entre selección, desempeño y desarrollo, afectando la eficacia del sistema e impactando procesos de mejora continua.

¿Qué percepciones tienen los directivos y funcionarios sobre la contribución de los concursos de la CNSC al logro de resultados institucionales?

La respuesta a esta pregunta está ligada, exclusivamente, a lo encontrado en las entrevistas. La percepción general es positiva para lo relacionado con la selección de personas para la entidad. Sin embargo, las referencias a los procesos que hacen parte del ciclo de vida del funcionario, en la entidad, no tienen una percepción positiva.

Aunque los procesos de selección por mérito han logrado consolidarse como un mecanismo efectivo para garantizar el ingreso de servidores con calificaciones adecuadas, su impacto se diluye cuando se examina el ciclo completo de gestión del talento humano. El mérito opera con solidez en la fase de reclutamiento, pero no se integra de manera consistente con procesos posteriores como inducción, acompañamiento, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

Elementos relacionados se encuentran en el informe realizado por Naranjo, Mosquera y Lafuente (2025), donde se enuncia que, para la gestión del desarrollo, se encuentra una menor atención en procesos que se presentan luego del ingreso, como el fomento al desarrollo, la rotación intergeneracional y la retención del talento humano. Por otra parte, también dentro de este informe, se menciona que una de las dificultades con la gestión del rendimiento de los

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



trabajadores es la evaluación del desempeño, ya que, en general, esta tiene resultados concentrados en las calificaciones más altas, con estándares y metas poco claros. Por su parte Meyer, Schuster y Mikkelsen (2023) advierten que los resultados de la evaluación de desempeño deben percibirse como importantes, ya que de lo contrario tendrán efectos contraproducentes.

La desconexión entre realizar procesos de selección robustos y la gestión del talento humano, luego de que este ingresa a la entidad, limita la posibilidad de que las capacidades identificadas en los concursos se traduzcan plenamente en resultados institucionales. De este modo, el mérito funciona como un filtro inicial, pero no como un articulador sistémico del desempeño y la permanencia.

¿Qué buenas prácticas pueden identificarse en entidades que logran una mejor articulación entre selección por mérito y desempeño institucional?

Dado que desde los resultados del análisis cuantitativo no se puede determinar una mejor articulación entre mérito y desempeño institucional, esta pregunta se desarrolla a partir de lo referido en las comparaciones entre instituciones que fueron entrevistadas.

Como se pudo observar en los resultados de las entrevistas, aquellas entidades para las que se encuentran empleos con perfiles más técnicos reportan un mejor ajuste de las personas que ingresan por procesos de selección. Esto puede indicar que el contenido de los manuales de funciones, referidos a las competencias funcionales y comportamentales, puede estar mejor detallado debido a la especialidad de los perfiles.

No es una novedad que se indique que un manual de funciones con todos sus elementos bien definidos puede ser clave no solo para la selección, sino para la adaptación del funcionario, la evaluación del desempeño y cualquier tema relacionado con la ejecución de sus funciones. La guía elaborada por el DAFP (2018) señala la importancia de esta herramienta para la gestión del talento humano en el contexto del MIPG.

El otro elemento que se puede resaltar como buena práctica, identificada dentro de las entrevistas, es lo señalado para entidades con una vocación más social o de servicio, las cuales le dan mayor importancia a clima laboral, el trato con ciudadanía y la adaptabilidad de sus funcionarios. Como se ha observado a lo largo del documento, y se enfatizó para la pregunta anterior, los procesos “post selección” pueden ser una debilidad de los procesos meritocráticos. Algunas de las entidades entrevistadas señalaron que la ausencia de planes estructurados para la inducción y la capacitación son una falencia importante, y esta puede impactar el clima de la entidad, las dependencias o grupos de trabajo.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación planteada “¿Cuáles son los impactos que tienen los procesos de selección de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en la gestión del desempeño institucional en las entidades del orden nacional que nombran funcionarios seleccionados por medio de dichos procesos?”, y de acuerdo con los hallazgos de la investigación, los impactos se pueden clasificar en dos categorías: inversión y gestión del talento humano.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



La categoría de inversión es la más concreta, señalando que hay evidencia estadística que soporta una relación entre los procesos de selección y el aumento en el gasto de inversión de la entidad. Este indicador puede ser una señal de que el proceso de selección, o procesos asociados a este, se relaciona con que las entidades busquen generar valor para ellas, como la inversión en infraestructura, y para la sociedad colombiana en términos de inversiones sociales.

Por otra parte, las variables asociadas a la gestión del talento humano, sobre las que se encontró algún impacto, o percepción de impacto, tienen una amplia gama de temas: planificación, expectativas frente a la movilidad vertical en la entidad, evaluación de desempeño, innovación, inducción y capacitación, ajuste de los perfiles la necesidad actual de la entidad y manuales de funciones, entre otros.

En este sentido, el análisis muestra que los funcionarios vinculados mediante concurso suelen evidenciar un desempeño técnico adecuado y alineado con las exigencias del cargo, especialmente en entidades con estructuras más consolidadas. Sin embargo, estas mejoras no son uniformes en todo el sector público, pues dependen de la claridad de los roles, la disponibilidad de herramientas y el acompañamiento institucional.

Algunas entidades logran capitalizar más efectivamente la formación y experiencia de los nuevos funcionarios, mientras que otras encuentran dificultades para integrarlos a procesos que ya presentan rezagos estructurales. Esto sugiere que el mérito aporta, pero su impacto está mediado por las capacidades organizacionales existentes.

Esto puede tener implicaciones en diferentes aspectos relacionados con la selección y la evaluación de los funcionarios. Por ejemplo, aunque los procesos legales tienden a ser los principales responsables de la demora en la finalización de los concursos, deberían buscarse estrategias para reducir tiempos de convocatoria. Por otra parte, se debe considerar la incorporación de pruebas situacionales, simulaciones de casos reales y evaluaciones psicométricas que permitan medir el saber-hacer, la toma de decisiones, las habilidades socioemocionales y la orientación al servicio. Los hallazgos muestran que el mayor valor agregado de los funcionarios de carrera está en su capacidad técnica y comportamental; sin embargo, estos elementos no siempre son evaluados durante el concurso.

Por otra parte, un punto crítico de la conversación con las entidades fue la evaluación del desempeño. Mejorar instrumentos de evaluación de desempeño, formar jefes en evaluación objetiva y crear evidencias verificables, deben ser algunas de las prioridades no solo de las entidades responsables de la política de gestión del talento humano, sino de todas las entidades del estado colombiano. Asimismo, se recomienda formar a jefes y líderes en evaluación objetiva, retroalimentación constructiva y gestión del desempeño basada en evidencias, ya que un sistema robusto de evaluación permitiría cerrar brechas de desempeño, reconocer aportes diferenciados y alinear mejor el mérito con resultados institucionales.

Otro tema relevante es la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento sistemática y transversal, ya que existen testimonios que indican que, tras los procesos de selección, no existen mecanismos formales para capturar, almacenar y transferir conocimiento institucional, lo cual genera pérdida de saberes clave. Parece vital la creación de repositorios digitales, protocolos de transferencia, mapeo de expertos, procesos de inducción estructurada y espacios periódicos de intercambio técnico. Gestionar el conocimiento permite potenciar el valor agregado que los servidores de carrera pueden aportar y mitiga el riesgo de rotación o retiro inesperado.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



Por supuesto, estas conclusiones y recomendaciones pueden estar condicionadas por las limitaciones en las fuentes de datos que se usaron para los análisis. Sin embargo, como se mostró en la discusión de dichos resultados, las diferencias con lo que muestran investigaciones y texto académicos son mínimas. Esto puede indicar que las situaciones aquí expuestas pueden resultar problemas estructurales, que requieren del concierto de todas las entidades para implementar las soluciones enunciadas desde tiempo atrás.

14. LISTADO DE REFERENCIAS

- Acuerdo 617 de 2018 [Comisión Nacional del Servicio Civil]. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. 10 de octubre de 2018. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90685>
- Aguilar, J. C. (2012). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (3), 113
- Alcalde Poma, R. F., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. D. M. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5 (4).
- Algan, Y., Cahuc, P., Zylberberg, A., Pischke, J.-S., & Verdier, T. (2002). Public Employment and Labour Market Performance. *Economic Policy*, 17(34), 9–65. <http://www.jstor.org/stable/1344671>
- Almachi, V. E. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano del Patronato Provincial de Chimborazo y su incidencia en el desarrollo institucional 2013-2014* (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2016.).
- Amézquita, F. J. (2017, 24 de octubre). La meritocracia: el arte de profesionalizar el servicio público. Departamento Administrativo de la Función Pública – Colombia.
- Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2009). *Mostly Harmless Econometrics: An Empirist's Companion*. Princeton University Press
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y política pública*, 14(3), 599-618.
- Banco Mundial. (2014). *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*. Washington, DC: World Bank Group.
- Banco Mundial. (2019). *Worldwide Governance Indicators*. World Bank.
- Banco Mundial. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. World Bank.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- BID. (2021). *Confianza en las instituciones públicas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*, 4B, 1697-1767.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Bohórquez Méndez, M. A. (2012). La meritocracia como mecanismo de ingreso de los empleados públicos al servicio civil colombiano. Universidad del Rosario.
- Bonnefoy, J. C. Armijo, M. (2006). Indicadores de desempeño en el Sector Público.
- Boston, J. et al. (1996), *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford, Oxford
- Botero, J., Ponce, A., & Shleifer, A. (2015). Education, Complaints, and Accountability. *Journal of Law and Economics*, 56(4), 959-996.
- Bravo, P. P. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos.
- Brehm, J., & Gates, S. (1997). *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. University of Michigan Press.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.
- Cantera, J., & Alonso, M. (2024). Talento, empresas y cultura: Manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales. LID Editorial.
- Caponi, V., Nobili, S. The effects of public sector employment on the economy. *IZA World of Labor 2024*: 332 doi: 10.15185/izawol.332.v2
- Cejudo, G. M. (2011). Nueva gestión pública (pp. 35-36). Siglo Veintiuno Editores.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión de la producción. *Un enfoque*
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
- Chudnovsky, M. (2017). La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (68), 107–130.
- Circular Externa 2023RS143518 de 2023 [Comisión Nacional del Servicio Civil]. Instrucciones etapa de planeación de los procesos de selección. 27 de octubre de 2023. https://doctrina.cnsc.gov.co/doctrina/repositorio/CIRCULARES_861.pdf
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (s.f.). Observatorio de procesos de selección o concursos públicos. <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/procesos-de-seleccion-o-concursos-publicos>
- Consejo de Estado de Colombia. (varios fallos citados en el documento sobre provisionalidad).
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 209. 7 de julio de 1991 (Colombia)
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Asamblea Nacional Constituyente.
- Cortázar, J. C. (2006). *Chile: La reforma de la Alta Dirección Pública*. BID.
- Cortázar, J. C., Fuensalida, J. & Lafuente, M. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿mejor desempeño del estado? Un estudio exploratorio. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Cortázar, J. C., Lafuente, M., & Sanginés, M. (Eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013)*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Cortázar, J.C., Fuenzalida, J. y Lafuente, M. (2016) Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1054
- Corte Constitucional de Colombia. (2014). Sentencia C-123 de 2014.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-826 2013, M.P. Luis Ernesto Vargas Silva. 13 de noviembre de 2013. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=64611#:~:text=LA%20SA LA%20PLENA%20DE%20LA%20CORTE%20CONSTITUCIONAL%2C>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Cunya Acuña, D. S. (2025). Meritocracia y gestión por competencias en el sector público: Una revisión sistemática. *Revista Reflexiones De La Sociedad Y Economía*, 2(2), 121-137 <https://doi.org/10.62776/rse.v2i2.56>
- Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Diario Oficial No. 49.523.
- Decreto 1499 de 2017 [Presidencia de la República]. Por el cual se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el procedimiento de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos. Diario Oficial No. 50.588.
- Decreto Ley 760 de 2005. Por el cual se modifica la estructura y define las funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil. Diario Oficial No. 45.957.
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2018). Guía para establecer o modificar el manual de funciones y competencias laborales. Versión 2.
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2025). Documento metodológico de la operación estadística medición del desempeño institucional MDI. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/56548624/2025-07-18_Documento_metodologico_mdi_v5.pdf/aaac4b86-8d99-0949-1d45-1d67e8b35987?t=1754509997005
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (s.f.). Cómo opera MIPG. Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión (Versión 4). https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34220860
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Balance del Sistema de Carrera Administrativa en Colombia*. Bogotá: DAFP.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Versión 4). <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). Sistema de consulta de conceptos estandarizados. Obtenido de Medición del desempeño institucional (MDI): <https://conceptos.dane.gov.co/conceptos/conceptos/4784/ficha/>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (5ª ed.). Pearson Educación.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Echebarría, K. (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina: Diagnóstico y líneas de acción*. En F. Longo & C. Ramió (Eds.), *La profesionalización del empleo público en América Latina* (pp. 45–78). CLAD.
- Echebarría, K. (2008). *Servicio civil en América Latina y el Caribe: Situación y desafíos*. BID.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Faggio, G. & Overman, H. (2014). The effect of public sector employment on local labour markets. *Journal of Urban Economics*, 79, pp. 91-107.
- Figueroa, D., y Sanmartín, D. D. (2024) Importancia de la selección y capacitación del talento humano en las empresas. Universidad de San Buenaventura Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (Cartagena), Contaduría Pública, Cartagena, Colombia.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. SAGE.
- García, L. L., & Cárdenas, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Apuntes de Administración*, 1(1), 20–28.
- Gómez -Arias, G. M., y Quintero -Bayona, B. T. (2023). Talento humano y meritocracia en instituciones públicas del departamento Norte de Santander. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 19(19), 1–11.
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Harvard University Press.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957.
- Hamui-Sutton, A. (2013). Acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 211-216. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n8/v2n8a6.pdf>
- Herrera Niño, S. F. (2017). Eficiencia, eficacia y transparencia: pilares de la gestión pública en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/928c9582-906b-4ab5-9f7f-997b2eba82d1/content>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF]. (s.f.). Definiciones. https://portalsuin.icbf.gov.co/sites/suin/Documents/definiciones_principales.pdf#:~:text=Se%20incluyen%20como%20gastos%20de%20inversi%C3%B3n%20aquellos,de%20la%20estructura%20f%C3%ADsica%2C%20econ%C3%B3mica%20y%20social.
- IZA *World of Labor* (2017). Para un desarrollo económico a largo plazo, solo importan las habilidades. <https://wol.iza.org/articles>
- Jaramillo Ferro, J., Garcés Giraldo, L. F., & Arboleda Jaramillo, C. A. (2023). Experiencias de investigación en administración pública: tendencias y prácticas para transformar los modelos de gestión pública en el mundo.
- Le Grand, J. (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford University Press.
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción. Diario Oficial No. 48.128.
- Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Diario Oficial No. 43.464.
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Diario Oficial No. 45.680.
- Longo, F. (2005), Diagnóstico institucional comparado de sistemas de servicio civil: informe final de síntesis, documento presentado a la V Reunión del Diálogo de Gestión y Transparencia de la Política Pública, 17-18 de marzo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Longo, F. (2008). *El servicio civil en América Latina: situación y desafíos*. BID.
- Longo, F., & Ramió, C. (2008). *La profesionalización del empleo público como estrategia contra la corrupción*. En F. Longo & C. Ramió (Eds.), *La profesionalización del empleo público en América Latina* (pp. 1–14). CLAD.
- Longo, F., & Ramió, C. (2008). *Reforma del servicio civil en América Latina: la difícil combinación de meritocracia y flexibilidad*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. Free Press.
- Martínez, D. V. S. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. TEPEXI boletín científico de la escuela superior tepeji del río, 9(17), 38-39.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer-Sahling, J. H. (2011). The durability of EU civil service policy in Central and Eastern Europe after accession. *Governance*, 24(2), 231–260.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Miller, G. J. (2005). The political evolution of principal-agent models. *Annual Review of Political Science*, 8, 203–225.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2007). The principal's moral hazard: Organizational goals and moral hazard in principal-agent theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 209–227.
- MORALES CASSETTI, MARJORIE. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile Orígenes y efectos. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 34(2), 417-438. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
- Niskanen, W. (1971), *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, Aldine Atherton.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Nunberg, B. (1990). *Public Sector Pay and Employment Reform: A Review of World Bank Experience*. The World Bank.
- Nunes, E. (2010). *Burocracia y política en Brasil*. Fundación Getulio Vargas.
- Nussbaum, M. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge University Press.
- OCDE (2014), Colombia: La implementación del buen gobierno, OECD Publishing.
- OCDE. (2013). *Estudio de la OCDE sobre la Gobernanza Pública en Colombia*. OECD Publishing.
- OCDE. (2019). *Revisión de la Gobernanza Pública en Colombia*. OECD Publishing.
- OCDE. (2020). *Government at a Glance 2020*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Public employment and management 2020: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280901-en>
- OECD. (2021). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020*. OECD Publishing.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Job stability in industrialized countries remains surprisingly strong ILO study sees labour markets less volatile than generally assumed (internet) Ginebra, OIT, 2003. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/resource/article/la-estabilidad-en-el-empleo-en-los-paises-industrializados-sigue-siendo>.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Oszlak, O. (2001). *La profesionalización de la función pública en América Latina*. CLAD.
- Pardo, C. E. Díaz, O.L (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma Neg.* 2014;5(11): 39-48.
- Pérez Yarahum, E., Barboza Isidro, K. K., & Ibáñez Reyes, J. I. (2020). Conditions for outcomes evaluation in public policies: A debate on the role of institutionality. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (35), 93–115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241064754005>
- Peters, B. G. (2001). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (5th ed.). Routledge.
- Peters, B. G. (2001). *The politics of bureaucracy* (5th ed.). Routledge.
- Peters, B. G. (2006). *Institutional Theory in Political Science: The "New Institutionalism"*.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Ponce, E. (2024). Nueva gestión pública y tendencias de manejo del capital humano en el sector estatal. *Revista FAECO Sapiens*, 7(2), 42-58.
- Portal de Transparencia Económica. (s.f.). *Presupuesto General de la Nación*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. <https://www.ptec.gov.co/presupuesto-general-nacion>
- Ramió, C. (2001), «Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional», CLAD, *Reforma y Democracia*, nº 21, pp. 75-116.
- Ramió, C. (2001). *La nueva gestión pública: un análisis crítico y un enfoque de futuro*. ICE.
- Ramírez, C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(2), 7-11. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926>
- Ríos Quintero, K. C.; Cardona Pachón, C.; Sierra Daza, N. S. (2024). Comparación sobre dos modelos de la gestión del talento humano: el enfoque de competencias frente al modelo conductista. Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing Accountability. In A. Schedler, L. Diamond, & M. F. Plattner (Eds.), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies* (pp. 13–28). Lynne Rienner Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schuster, C, Mikkelsen, K, Rogger, D, Fukuyama, F, Hasnain, Z, Mistree, D, Meyer-Sahling, J, Bersch, K y Kay, K. (2023). "The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants in 1,300 Government Institutions in 23 Countries." *Public Administration Review* 83(4): 982–993. <https://doi.org/10.1111/puar.13611> PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW 993. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13611>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Alfred A. Knopf.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Tan, H., & Lopez-Acevedo, G. (2005). Evaluating training programs for small and medium enterprises: Lessons from Mexico. *World Bank Policy Research Working Paper*, (3760).
- Tigua, G. P. C., Chiquito, G. X. C., Mera, A. M., & PARRALES, N. V. P. (2024). Capacidades y desafíos de las Direcciones Estratégicas para fortalecer las Instituciones Públicas de Ecuador. Editorial Internacional Alema.
- Toyota, J. (2019) Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 73, Feb. 2019, pp. 151-188, ISSN 1315-2378

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024



- Vallejo, J. B., & Calderón Becerra, A. A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas: Human resources as a determining factor in quality management and the competitiveness of companies in lojana. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 4199–4213. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>
- Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2016). Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality? *Organization Studies*, 31(11), 1459–1483.
- Vargas, (2009). En: Importancia de la selección y capacitación del talento humano.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.; original work published 1922). University of California Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)
- Whetten, David y Cameron, Kim (2011). *Developing management skills*. Prentice Hall. Estados Unidos.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2nd ed.). MIT Press
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Sede:

Correo Sede:

Dirección

Código postal:

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Código: EI-FO-028 / Versión: 1 / Fecha: 08/11/2024